Revised and Updated for Today's Leaders

Leadership and the One® Minute Manager

:01

LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG VÀ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Ken Blanchard

#1 *New York Times* Bestselling Coauthor of *The One Minute Manager®*

Patricia Zigarmi

Drea Zigarmi

Leadership and the One Minute® Manager

Increasing Effectiveness Through Situational Leadership® II

UPDATED EDITION

Ken Blanchard
Patricia Zigarmi
Drea Zigarmi



WILLIAM MORROW
An Imprint of Harper Collins *Publishers*

Lời đề tặng

Tưởng nhớ

người đồng nghiệp, người bạn của chúng tôi

Paul Hersey

vì

tài năng và sáng tạo của ông

đã xây dựng nên phiên bản gốc

Lãnh đạo theo tình huống®

Mục lục



Biểu tượng

Biểu tượng Giám Đốc Một Phút —nhằm để nhắc nhở mỗi chúng ta hãy giành một phút mỗi ngày để nhìn vào các nhân viên đồng nghiệp, để ghi nhớ rằng họ chính là nguồn lực quan trọng nhất.



Giới thiệu

PAUL Hersey cùng với tôi bắt đầu phát triển Lãnh đạo theo tình huống tại Đại học Ohio vào cuối những năm 1960, và sau đó viết về nó trong cuốn Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, đã xuất bản lần thứ mười bởi Prentice-Hall. Trong những năm 1980 các đồng tác giả của tôi, Pat and Drea Zigarmi, đã cùng với tôi và những người khác lập ra The Ken Blanchard Companies, sửa đổi khá nhiều ở mô hình này. Những thay đổi này phản ánh kinh nghiệm thực tế của chúng tôi, những ý tưởng được chia sẻ từ những nhà quản lý, và những kết quả nghiên cứu của chúng tôi. Kết quả là một thế hệ mới của suy nghĩ lãnh đạo theo tình huống, mà chúng tôi gọi là Lãnh đạo theo Tình huống® II.

Lãnh đạo theo Tình huống® II có tính thực tế, dễ hiểu và áp dụng để lãnh đạo và phát triển con người, đã được dạy trong suốt ba mươi năm qua cho các nhà lãnh đạo ở tất cả các cấp bậc của nhiều công ty Fortune 1000, cũng như cho các nhà lãnh đạo các doanh nghiệp phát triển nhanh trên toàn thế giới.

Biên bản mới và được sửa đổi của *Leadership and the One Minute Manager* phản ánh suy nghĩ của chúng tôi về Lãnh đạo theo tình huống® II. Được viết theo dạng kể chuyện, cuốn sách nói về một nhà doanh nghiệp làm việc quá sức đã học được từ Giám Đốc Một Phút cách phát huy những gì tốt nhất của một nhóm đa dạng bằng cách trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống.

Pat, Drea, và tôi mong rằng bạn sẽ đọc và đọc lại cuốn sách này cho tới khi trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống một cách tự nhiên trong vai trò lãnh đạo của bạn trong công việc, ở nhà và trong cộng đồng.

—KEN BLANCHARD, đồng tác giả của *The One Minute Manager® and Leading at a Higher Level*

Chuyến thăm từ một nhà doanh nghiệp

VỊ Giám Đốc Một Phút nhận được cuộc gọi từ một phụ nữ tự nhận là một nhà doanh nghiệp. Ông rất vui khi được nghe từ bà, vì ông luôn thích thú khi trò chuyện với những người có đủ can đảm khởi nghiệp.

Nhà doanh nghiệm giải thích rằng bà đang gặp khó khăn khi tìm kiếm những người sẵn sàng làm việc chăm chỉ như bà.

"Tôi cảm thấy phải tự làm mọi việc. Tôi không thể tin tưởng bất kỳ ai khi họ đảm nhận một việc gì đó," nhà doanh nghiệp nói.

"Việc bà cần làm," vị Giám Đốc Một Phút nói, "là học cách ủy quyền."

"Nhưng người của tôi chưa sẵn sàng," nhà doanh nghiệp trả lời.

"Vậy bà cần phải huấn luyện họ," vị Giám Đốc Một Phút nói.

"Nhưng tôi không có thời gian," nhà doanh nghiệp nói.

"Nếu như vậy," vị Giám Đốc Một Phút cười và nói, "bà đang thực sự gặp vấn đề. Tại sao bà không ghé văn phòng tôi chiều nay, và chúng ta sẽ nói chuyện."

Là người thành đạt

KHI nhà doanh nghiệp tới văn phòng của vị Giám Đốc Một Phút chiều hôm đó, bà nhìn thấy ông đang nói chuyện với người trợ lý tại bàn của cô.

"Tôi rất cảm kích ông đã bằng lòng tiếp tôi," nhà doanh nghiệp nói với vị Giám Đốc Một Phút khi đi vào phòng của ông.

"Rất hân hạnh," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi được nghe kể rằng bà đã rất thành công với một số vụ kinh doanh. Điều gì đã làm nên những thành công đó?"

"Rất dễ," nhà doanh nghiệp trả lời với một nụ cười. "Tất cả những việc mà tôi cần là làm việc nửa ngày. Tôi có thể làm 12 tiếng ban ngày hoặc 12 tiếng ban đêm."

Sau khi cười rất vui vẻ, vị Giám Đốc Một Phút nói, "Trong khi tôi nghĩ rằng lượng thời gian và nỗ lực bà dành cho công việc rất quan trọng, tôi e rằng có rất nhiều người nghĩ có một mối liên hệ trực tiếp giữa số lượng công việc và thành công - làm việc càng nhiều thì thành công càng lớn."

"Tôi nghĩ ông sẽ nói như vậy," nhà doanh nghiệp nói. "Thực tế tôi biết rằng một trong những lời trích dẫn yêu thích của ông là:

*

Đừng
Làm việc
Nhiều hơn—
Hãy làm
Thông minh hơn

*

"Chắc chắn rồi," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Nhưng trước khi nói về làm việc thông minh hơn, tôi xin phép hỏi thêm một câu."

"Xin mời ông," nhà doanh nghiệp nói.

"Bà tự gọi mình là nhà doanh nghiệp," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Điều đó có nghĩa là gì đối với bà?"

Nhà doanh nghiệp cười và nói, "Một người bạn của tôi đã có miêu tả rất hay về việc thế nào là nhà doanh nghiệp. Ông ấy kể rằng một lần ông dẫn người phó của mình lên đỉnh một ngọn đồi nhìn xuống thành phố. Phong cảnh thật là tuyệt.

"Ông ấy nói với người phó, 'Anh có nhìn thấy dải đất dưới kia không? Đó có phải là một nơi rất tuyệt để xây một ngôi nhà?'

"'Chắc chắn là rất tuyệt,' người phó nói.

"'Anh có hình dung được một cái bể bơi ở bên phải? Nó sẽ như thế nào?' người bạn tôi tiếp tục.

"'Đẹp khủng khiếp,' người phó trả lời.

"'Thế còn một sân tennis ở bên trái thì sao?' bạn tôi hỏi.

"'Thế mới gọi là khung cảnh chứ,' người phó nói.

"'Để tôi nói với anh điều này,' bạn tôi nói. 'Nếu anh tiếp tục làm việc chăm chỉ như trước đây và hoàn thành mọi mục tiêu chúng ta đã đặt ra, Tôi đảm bảo với anh rằng một ngày nào đó —ngày đó, tất cả những thứ này sẽ thuộc về tôi.'"

"Thật khôi hài," vị Giám Đốc Một Phút nói với một nụ cười thật lớn trên mặt. "Nhưng tôi nghĩ rằng câu chuyện này minh họa một vài vấn đề của bà về quản lý và thúc đẩy những người khác."

"Ý của ông là gì?" nhà doanh nghiệp hỏi.

Suy nghĩ khác về lãnh đạo

"TÔI sẽ giải thích như thế này," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi tưởng tượng được rằng doanh nghiệp của bà giống như một hình chóp, với bà là CEO nằm ở trên đỉnh, và tất cả những nhân viên đóng góp khác nằm ở dưới đáy. Ở giữa thì có một vài tầng quản lý."

"Đó là cách mà doanh nghiệp vẫn được tổ chức," nhà doanh nghiệp hỏi. "Có gì sai với cách tổ chức dạng hình chóp?"

"Không," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Không có gì sai với nó như là một sơ đồ tổ chức. Rắc rồi chỉ đến khi bạn suy nghĩ và hoạt động với triết lý từ trên xuống."

"Tôi chưa hiểu ý ông," nhà doanh nghiệp nói.

"Khi bà suy nghĩ theo triết lý hình chóp từ trên xuống," vị Giám Đốc Một Phút nói, "giả định ở đây là mọi người làm việc cho người ở phía trên anh ta trong cái thang tổ chức. Do vậy, những người quản lý được cho là 'chịu trách nhiệm' kế hoạch, tổ chức, và đánh giá mọi thứ xảy ra trong doanh nghiệp, trong khi những nhân viên của họ thì 'đáp ứng những chỉ thị của cấp trên.' Đó là lý do tại sao những người như bà cuối cùng đều nghĩ rằng người quản lý phải làm mọi thứ."

"Vậy nó cần phải như thế nào?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Tôi muốn xoay ngược hình chóp sao cho các nhà quản lý ở dưới đáy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Khi đó, có một sự thay đổi nhỏ nhưng mạnh mẽ về việc ai chịu trách nhiệm và ai phải đáp ứng cho ai."

"Nói cách khác, ông nói rằng các nhà quản lý cần phải làm việc cho những nhân viên của họ, chứ không phải ngược lại."

"Chính xác," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Khi nói về sự thi hành, nếu bà cho rằng nhân viên của bà chịu trách nhiệm và công việc của bà là đáp ứng yêu cầu của họ, bà sẽ cố gắng để cung cấp cho họ những nguồn lực họ cần để hoàn thành những mục tiêu mà hai bên đã thống nhất. Bà sẽ nhận thấy rằng việc của bà không phải là tự làm mọi thứ hoặc là ngồi thoải mái và chờ 'xem họ làm gì sai,' nhưng bà sẽ phải xắn tay áo và giúp đỡ nhân viên hoàn thành các mục tiêu. Nếu bà làm như vậy, cả hai sẽ cùng thành công."

"Nhưng tôi đã nói với ông lúc trước," nhà doanh nghiệp phân trần, "Tôi không có đủ thời gian để đáp ứng nhu cầu của toàn bộ nhân viên của tôi."

"Bà không cần phải làm việc chặt chẽ với mọi nhân viên của bà," vị Giám Đốc Một Phút nói, "bà chỉ làm việc với những người cần được bà chỉ đạo và hỗ trợ trực tiếp nhằm phát triển năng lực và trách nhiệm."

"Ý ông nói là đối xử khác nhau với mọi người?" nhà doanh nghiệp ngạc nhiên.

"Đúng là như vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Có một câu châm ngôn ở đây như sau (tạm dịch Mỗi người một kiểu):

*

Different Strokes
For
Different Folks

*

Mỗi người một kiểu

"NẾU như vậy," nhà doanh nghiệp hỏi, "ông đối xử với mọi người khác nhau bằng cách nào?"

"Tại sao bà không thử nói chuyện với vài người trong số họ nhỉ?" vị Giám Đốc Một Phút đề nghị. "Họ có thể nói cho bà nghe về những phong cách lãnh đạo của tôi."

"*Những* phong cách lãnh đạo?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Phong cách lãnh đạo của bạn là cách bạn làm việc với một ai đó," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Đó là cách bạn cư xử theo thời gian khi bạn cố gắng ảnh hưởng tới thành tích của người khác, theo cách họ cảm nhận. Bà sẽ thấy các nhân viên của tôi nhìn nhận tôi với nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau."

"Phong cách lãnh đạo của ông là cách ông nghĩ rằng ông đang thực hiện," nhà doanh nghiệp hỏi, "hay là cách mà người khác nhìn thấy ông đang thực hiện?"

"Cho phép tôi giải thích như sau," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Nếu bản thân bà cho rằng bà là người lãnh đạo đồng cảm, hướng tới con người, nhưng các nhân viên của bà lại nghĩ rằng bà là người dứt khoát, quan tâm đến công việc, họ sẽ theo cảm nhận của ai—của bà hay của họ?"

"Tất nhiên là theo cảm nhận của họ," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Cảm nhận của bà về phong cách lãnh đạo là một chuyện thú vị, nhưng nó chỉ nói về cách bà dự định hành động. Trừ khi nó giống với cảm nhận của người khác, bằng không thì nó không có ích gì cả. Đó là lý do tôi muốn bà nói chuyện với các nhân viên của tôi. Họ sẽ cho bà thấy rõ về phong cách lãnh đạo của tôi —những phong cách lãnh đạo—để bà thấy rõ được liệu tôi có đối xử với mọi người khác nhau hay không."

Vị Giám Đốc Một Phút nhìn vào máy tính và in ra một danh sách với sáu cái tên, và đưa cho nhà doanh nghiệp.

"Đây là danh sách những nhân viên của tôi trong tòa nhà này," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Hãy chọn bất kỳ ai, nói chuyện với bất kỳ ai."

"Cho tôi bắt đầu với Larry McKenzie," nhà doanh nghiệp nói sau khi nhìn vào danh sách. "Có lẽ anh ấy có thể kết nối tôi với những người khác."

"Tôi chắc chắn là anh ấy sẽ giúp," vị Giám Đốc Một Phút nói và mỉm cười. "Bà có thể sẽ bắt gặp họ ở sân bay giữa các chuyến bay, hoặc sắp xếp một cuộc gọi điện lúc sáng sớm, nhưng tôi chắc chắn họ sẽ dành thời gian để nói chuyện với bà."

"Do Larry làm việc trong tòa nhà này, tôi có thể nhờ trợ lý của ông gọi điện cho Larry và hỏi xem liệu anh ta có rảnh không," nhà doanh nghiệp nói.

"Ý tưởng thật tuyệt," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Cô ấy có thể chỉ cho bà biết văn phòng của Larry ở đâu."

Nhà doanh nghiệp mỉm cười. "Tôi có thể gặp lại ông chiều nay hay không?"

"Chắc chắn rồi," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Chỉ cần xác nhận cuộc hẹn với trợ lý của tôi. Tôi rất nóng lòng để nghe xem bà sẽ tìm hiểu được gì."

Phong cách lãnh đạo: Cảm nhận của người khác

NHÀ doanh nghiệp cảm thấy rất thoải mái khi hướng tới văn phòng Larry McKenzie. Bà rất vui vì đã quyết định tới gặp vị Giám Đốc Một Phút. Trợ lý của ông đã rất hỗ trợ và đã sắp xếp được cuộc hẹn với Larry khi một trong số các cuộc họp buổi sáng của anh đã bị hủy bỏ. *Tôi có cảm giác tôi sẽ học được gì đó hữu ích ở đây*, bà nghĩ.

Khi tới văn phòng Larry, bà thấy một người đàn ông gần bốn mươi. Anh là phó chủ tịch về nhân sự và phát triển nhân viên của công ty.

Sau khi chào hỏi, Larry mỉm cười. "Tôi hiểu rằng bà đã tới gặp vị Giám Đốc Một Phút. Tôi có thể giúp gì cho bà?"

"Tôi quan tâm đến phong cách vị Giám Đốc Một Phút làm việc với anh," nhà doanh nghiệp nói. "Anh sẽ gọi ông ấy là một nhà quản lý cộng tác? Tôi đã đọc khá nhiều về phong cách lãnh đạo cộng tác."

"Ông ấy không hề cộng tác với tôi," Larry nói. "Thực tế thì ông ấy luôn chỉ huy tôi. Phát triển con người là con đẻ của ông ấy. Do vậy việc của tôi thực chất là làm theo đúng chỉ dẫn của ông ấy."

"Tại sao ông ấy không giao các việc cho anh và để anh tự tìm cách hoàn thành chúng?" nhà doanh nghiệp thắc mắc. "Ông ấy phải rất tin tưởng anh nếu ông ấy để anh làm công việc này."

"Tôi nghĩ ông ấy tin tưởng tôi sẽ phát triển ở vai trò này, nhưng ông ấy là một chuyên gia," Larry nói. "Do đó ông ấy giao việc cho tôi, và trao đổi chặt chẽ với tôi về mọi khía cạnh. Công việc này hơi quá tầm của tôi. Tôi mới chỉ học được vài phần trách nhiệm của công việc này."

"Anh không thấy phiền sao?" nhà doanh nghiệp hỏi. "Nghe có vẻ khá là bị kiểm soát."

"Không hề," Larry nói. "Tôi đã từng làm về lương và phúc lợi (C&B) trước khi tôi có được công việc này ba tháng trước đây. Tôi nhảy việc vì cơ hội chuyển sang lĩnh vực nhân sự và phát triển nhân tài. Làm việc với vị Giám Đốc Một Phút cho tôi cơ hội học hỏi về toàn bộ lĩnh vực phát triển nhân tài từ điểm zero. Ông ấy được coi là chuyên gia hàng đầu về phát triển con người. Cho nên ngoài lĩnh vực C&B—ông ấy cho tôi tự làm mọi thứ—ở hầu hết các lĩnh vực khác ông ấy nói rất rõ ràng về việc ông ấy muốn tôi làm gì và làm như thế nào. Tôi luôn biết mình đang ở đâu, từ những cuộc họp thường xuyên với ông ấy và những ý kiến phản hồi của ông ấy cho tôi."

"Anh có cho rằng một lúc nào đó ông ấy sẽ cho phép anh tự quyết định một việc gì đó?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Khi tôi đã nắm được mấu chốt vấn đề," Larry trả lời. "Nhưng rất khó để có quyết định tốt khi tôi chưa biết nhiều về những gì cần thiết để hoàn thành mục tiêu của tôi. Hiện nay tôi rất vui vì Giám Đốc Một Phút muốn tham gia vào việc này. Tôi rất phấn khích về công việc của mình, và khi tôi có được kinh nghiệm, chắc chắn tôi sẽ có thêm những trách nhiệm mới."

"Có phải vị Giám Đốc Một Phút quản lý tất cả mọi người theo cách ông ấy quản lý anh?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Không," Larry trả lời. "Tại sao bà không nói chuyện với Cindy Liu, giám đốc tài chính của chúng tôi nhỉ? Giám Đốc Một Phút làm việc với chị ấy theo cách rất khác. Để tôi nhắn tin hỏi xem chị ấy có thể gặp bà không."

Cindy nhắn lại cho Larry gần như tức thời rằng ngay bây giờ chị có mười lăm phút trước chuyến bay, và nếu Larry cùng với nhà doanh nghiệp tới văn phòng của Cindy, họ có thể nhờ trợ lý của Cindy gọi cho chị.

Khi nhà doanh nghiệp cùng Larry tới văn phòng của Cindy, người trợ lý mời họ ngồi khi cô gọi cho Cindy. Sau khi Larry giới thiệu hai người phụ nữ với nhau và đi khỏi phòng, nhà doanh nghiệp bắt đầu hỏi. "Larry nói rằng vị Giám Đốc Một Phút lãnh đạo chị rất khác lãnh đạo anh ấy. Có đúng như vậy không?"

"Tuyệt đối là như vậy," Cindy nói. "Chúng tôi làm việc như những đồng nghiệp trong hầu hết mọi thứ liên quan đến quản lý tài chính của công ty. Giám Đốc Một Phút không bao giờ nói tôi phải làm gì, thay vào đó chúng tôi cùng quyết định hướng đi."

"Nghe có vẻ giống như ông ấy rất cộng tác với chị," nhà doanh nghiệp nói.

"Rất giống," Cindy nói. "Tôi nhận được rất nhiều hỗ trợ và khích lệ từ Giám Đốc Một Phút. Ông ấy lắng nghe tôi nói và khai thác tiềm năng của tôi. Ông ấy đặt nhưng câu hỏi rất hay và giúp tôi cân nhắc các lựa chọn. Ông ấy cũng chia sẻ rất nhiều thông tin về tầm nhìn và kiến thức về công ty này. Đây là mối quan hệ công việc hoàn hảo cho tôi. Tôi đã làm trong lĩnh vực tài chính hơn mười lăm năm, cho nên sẽ rất tốt khi được đối xử như một người thành thạo và có khả năng đóng góp cho cả nhóm. Tôi đã từng làm việc

cho vài người khác những không có ai cho tôi cảm giác đó."

"Từ cuộc nói chuyện với chị," nhà doanh nghiệp nói, "Tôi bắt đầu tin rằng vị Giám Đốc Một Phút có phong cách chỉ huy hoặc cộng tác. Với Larry ông ấy chỉ huy và chỉ đạo mọi thứ, nhưng với chị, ông ấy đối xử ngang hàng và rất hỗ trợ."

"Không nên có bất kỳ kết luận nào về chỉ hai phong cách của ông ấy," Cindy nói, "cho tới khi chị nói chuyện với John DaLapa, giám đốc vận hành."

"Ý chị muốn nói rằng Giám Đốc Một Phút làm việc với John khác với cách ông ấy làm việc với chị và Larry?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đúng là như vậy," Cindy trả lời. "John làm việc ở một nơi khác. Tuy nhiên trợ lý của tôi có thể giúp gọi điện cho ông ấy. Ông ấy khá là linh hoạt. Ở vai trò của mình, ông ấy cần phải sẵn sàng làm việc ngay khi có bất kỳ chuyện gì xảy ra."

"Tôi rất cảm kích chị đã giúp tôi sắp xếp cuộc gọi," nhà doanh nghiệp nói. "Cám ơn chị."

Trợ lý của Cindy gọi tới văn phòng của John DaLapa và được thông báo rằng John đang nói chuyện với Giám Đốc Một Phút qua cầu truyền hình. John nói ông rất sẵn lòng mời nhà doanh nghiệp cùng tham gia nói chuyện, nên trợ lý của Cindy liền gọi vào tổng đài truyền hình.

Khi nhìn thấy nhà doanh nghiệp qua cầu truyền hình, Giám Đốc Một Phút cười và hỏi bà, "Tôi có cần rời khỏi đây không, hay là bà có sợ tôi làm sai lệch đối tượng nói chuyện của bà."

"Ông ấy không dọa tôi đâu," John cười và nói với nhà doanh nghiệp. "Tôi sẽ nói với bà sự thật."

Giám Đốc Một Phút cười vang và rời khỏi cầu truyền hình.

Nhà doanh nghiệp rất khâm phục không khí thoải mái và hỗ trợ ở trong công ty này. Mọi người tỏ ra rất vui vẻ và tôn trọng lẫn nhau.

"Tôi có thể giúp gì cho bà?" John hỏi.

"Cindy Liu nói rằng Giám Đốc Một Phút lãnh đạo ông khác với cách ông ấy lãnh đạo Larry McKenzie hay Cindy. Điều đó có đúng không?"

"Haiz, tôi không rõ nữa," John nói. "Thật không dễ dàng để mô tả phong cách của công ấy."

"Anh nói cụ thể hơn được không?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Công việc của tôi khá là phức tạp," John nói. "Tôi chịu trách nhiệm cuối cùng về toàn bộ công đoạn sản xuất. Nghĩa là tôi sắp xếp và dẫn dắt từng phần của hoạt động. Tôi cũng chịu trách nhiệm về kiểm soát chất lượng, cũng như tuyển dụng và phát triển nhân viên của bộ phận. Tôi nhận thấy rằng Giám Đốc Một Phút sử dụng phong cách này đối với một vài lĩnh vực với tôi, nhưng lại có phong cách khác đối với lĩnh vực khác. Ví dụ, xét về hoạt động vận hành thuần túy, ông ấy để tôi tự do hành động, nhưng cũng phải mất một thời gian để ông ấy đi đến phong cách này. Giám Đốc Một Phút đã một tay xây dựng lên công ty này. Do ông ấy hiểu rõ về vận hành giống như tôi vậy, ông ấy tôn trọng và tin tưởng các quyết định của tôi trong các vấn đề về vận hành. Bây giờ ông ấy chỉ nói, 'Duy trì cho tôi biết thông tin, nhưng đây là lĩnh vực của anh—anh tự dẫn trái banh đi. Ở lĩnh vực này anh là chuyên gia.'"

"Ý ông nói rằng ông ấy không thảo luận với ông, cũng không nói ông phải làm gì hay ông phải giải quyết vấn đề như thế nào?" nhà doanh nghiệp hỏi lại.

"Không," John nói. "Ông ấy không nói về mặt kỹ thuật với tôi. Nhưng mọi việc hoàn toàn khác khi nói tới khía cạnh con người. Ông ấy yêu cầu tôi hỏi ý kiến ông ấy trước khi tôi triển khai bất kỳ chương trình nào hay chính sách nào có ảnh hưởng đến con người. Ông ấy muốn biết chính xác tôi định làm gì."

"Ông ấy có bảo ông cần làm gì ở những lúc đó không?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Ông ấy luôn nói cho tôi biết ý kiến của ông ấy," John nói, "nếu như bà định hỏi về vấn đề đó. Nhưng ông ấy cũng thường hỏi ý kiến tôi."

"Nếu ý kiến hai người khác nhau và không thể thống nhất, ai sẽ quyết định?" nhà doanh nghiệp tò mò hỏi.

"Giám Đốc Một Phút sẽ quyết định."

Nhà doanh nghiệp viết vào sổ để lưu ý về ý kiến này.

"Ông có thấy bối rối khi ông ấy cư xử với ông lúc thế này lúc thế khác hay không?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Không hề," John trả lời. "Tôi rất yêu sự tự do ông ấy đã cho tôi trong phần vận hành của mình. Xét cho cùng, tôi đã bắt đầu bằng một nhân viên kỹ thuật ở đây và đã dần dần đi qua các nấc thang đến vị trí hiện tại. Qua hơn hai mươi năm tôi làm việc ở đây, tôi luôn được cập nhật những công nghệ mới nhất."

"Ông có muốn được đối xử như vậy trong lĩnh vực với con người?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Thật sự là không," John nói. "Với con người nhiều lúc tôi thấy rất lóng ngóng (nguyên văn: như con bò ở tiệm đồ sứ). Thực tế có vài người nói rằng tôi đập bể cái cửa rồi mới xin phép đi vào phòng. Tôi không tự tin lắm về kỹ năng giao tiếp với con người của mình. Đó là lý do tại sao tôi luôn tiếp nhận những gợi ý của Giám Đốc Một Phút."

"Có vẻ như Giám Đốc Một Phút khá là linh hoạt," nhà doanh nghiệp nói. "Nhưng như vậy có vẻ gây

bối rối? Làm sao ông biết được ông ấy đang ở phong cách nào?"

"Bởi vì chúng ta đang nói về phong cách lãnh đạo mà tôi cần. Trong phần lớn các trường hợp chúng tôi có thể thống nhất được với nhau. Không phải là luôn luôn, mà phần lớn các trường hợp," John cười vang.

"Vậy ông gọi ông ấy là gì khi ông ấy không nhất quán và không đoán trước được như vậy?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Một nhà lãnh đạo theo tình huống," John nói. "Ông ấy thay đổi phong cách, tùy theo người đang làm việc với ông ấy, và tùy theo hoàn cảnh."

Ba kỹ năng của Nhà lãnh đạo theo tình huống

MỘT nhà lãnh đạo theo tình huống. Câu nói này xoay tròn trong đầu nhà doanh nghiệp khi bà vội vã tới cuộc họp buổi chiều với vị Giám Đốc Một Phút.

"Thế nào, bà đã làm được những gì?" vị Giám Đốc Một Phút hỏi.

"Rất tuyệt," nhà doanh nghiệp nói. "Triết lý Mỗi người một kiểu của ông đang hiện thực và phù hợp. Hơn nữa, người của ông không cảm thấy phiền khi được đối xử khác nhau. Làm cách nào ông có thể trở thành một nhà lãnh đạo theo tình huống?"

"Bà cần học ba kỹ năng," vị Giám Đốc Một Phút nói.

"Tôi đoán rằng ông sẽ viết ra vài công thức đơn giản," nhà doanh nghiệp nói đùa.

Vị Giám Đốc Một Phút cười tủm tỉm. "Tôi không rõ nó có đơn giản hay không, nhưng có ba kỹ năng cần có. Bà cần học cách đặt mục tiêu rõ ràng, cách dự đoán mức độ phát triển của những người cùng làm việc với ông xét trên mỗi mục tiêu. Tôi sẽ nói rõ hơn ngay sau đây. Cuối cùng bà phải học cách sử dụng những phong cách lãnh đạo khác nhau để phù hợp với nhu cầu họ cần từ bà. Tóm lại, ba kỹ năng đó là: ***đặt mục tiêu***, ***dự đoán***, và ***kết hợp."***

"Nghe có vẻ thách thức," nhà doanh nghiệp nói.

"Nó không quá khó sau khi bà đã nắm rõ những khái niệm cơ bản," vị Giám Đốc Một Phút trả lời. "Sau một thời gian thì nó sẽ trở thành thói quen."

"Tôi cần bắt đầu như thế nào?"

"Hãy bắt đầu với đặt mục tiêu," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Điều đó dễ hiểu, vì bí quyết đầu tiên của Quản Lý Một Phút chính là đặt Mục Tiêu Một Phút. Mọi thành tích tốt đều bắt đầu bằng mục tiêu rõ ràng."

"Tôi hiểu rằng đặt mục tiêu là việc quan trọng, nhưng tôi chắc chắn rằng có thể học hỏi rất nhiều từ ông," nhà doanh nghiệp nói.

"Có thể như vậy, nhưng tại sao bà không đến gặp Randy Rodriguez ở bộ phận nhân sự và phát triển nhân viên của chúng tôi nhỉ?" vị Giám Đốc Một Phút nói. "Nếu bà có thời gian, tôi sẽ thử sắp xếp cuộc hẹn vào sáng mai."

"Tôi sẽ kiếm ra thời gian," nhà doanh nghiệp nói. "Tôi đang rất nóng lòng muốn học."

Vị Giám Đốc Một Phút cười và nói, "Randy đã thiết lập ra hệ thống quản lý và đánh giá thành tích của chúng tôi, và tôi chắc rằng anh ta là người thích hợp nhất để nói chuyện với bà về cách đặt mục tiêu."

"Nghe rất hay," nhà doanh nghiệp nói. "Tôi rất thích khi biết ông có bộ phận nhân sự (nguyên văn: con người)."

"Mọi người của tôi cũng thích như vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói và cười thành tiếng.

Quản lý thành tích của người khác

KHI nhà doanh nghiệp gặp Randy Rodriguez tại văn phòng của anh ta vào sáng hôm sau, bà nói với Randy, "Giám Đốc Một Phút nói rằng anh là người tốt nhất để dạy tôi cách đặt mục tiêu."

"Tôi rất vui lòng làm việc đó," Randy nói. "Hãy cho tôi đặt mục tiêu vào trong bối cảnh nhé. Ngoài việc phải làm những việc của mình, bà còn phải quản lý công việc của nhân viên nữa. Chúng ta đang nói về ba thành phần của quản lý hiệu quả làm việc:

1. Lập kế hoạch thành tích (Performance Planning)

2. Huấn luyện hàng ngày (Day-to-Day Coaching)

3. Đánh giá (Performance Evaluation)

"Thiết lập mục tiêu là thành phần then chốt của việc lập kế hoạch thành tích và là cơ sở để huấn luyện hàng ngày. Vậy thành phần nào trong ba thành phần này các công ty thường bắt đầu khi họ phát triển hệ thống quản lý hiệu quả công việc?" Randy hỏi.

"Đánh giá hiệu quả," nhà doanh nghiệp trả lời. "Phần lớn các công ty đều xây dựng biểu mẫu để đánh giá hiệu quả làm việc."

"Sau đó, khi đã có biểu mẫu," Randy nói, "những công ty thường chuyển sang lập kế hoạch thành tích—họ yêu cầu nhân viên viết ra mục tiêu. Mọi người ghi vào sổ tay các mục tiêu để rồi không ai nhìn tới chúng."

"Anh nói thật là đúng," nhà doanh nghiệp nói. "Nhưng đặt Mục Tiêu Một Phút là lối thoát. Tất cả những công việc giấy tờ thái quá được loại bỏ khi mà mỗi người chỉ có ba đến năm mục tiêu."

"Chắc chắn là vậy," Randy nói. "Nhưng cho phép tôi đặt một câu hỏi khác. Thành phần nào trong số ba thành phần—lập kế hoạch, huấn luyện hàng ngày, và đánh giá—hầu như không bao giờ được thực hiện ở hầu hết các tổ chức?"

"Huấn luyện hàng ngày," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng thế," Randy nói, "nhưng có thể đó lại là phần quan trọng nhất của cả quá trình. Phần lớn các nhà lãnh đạo và tổ chức thường bỏ bê thành phần này. Tầm quan trọng của huấn luyện hàng ngày đến với tôi khi tôi nghĩ về người thầy giáo tôi yêu mến hồi còn đi học. Thầy luôn gặp rắc rối với thầy trưởng khoa và các giáo viên khác vì ngay ngày đầu tiên của năm học thầy đã chuyển cho sinh viên bài thi cuối năm. Các thầy giáo khác trong khoa thường hỏi 'Thầy định làm gì vậy?' Thầy ấy trả lời, 'Tôi nghĩ rằng chúng ta cần dạy những sinh viên này.' Họ nói, 'Thầy nói đúng, nhưng đừng đưa cho sinh viên những câu hỏi thi cuối năm.' Thầy ấy nói, 'Tôi không chỉ đưa câu hỏi thi cho sinh viên, các thầy nghĩ xem tôi sẽ dạy các sinh viên cái gì trong suốt học kỳ?'"

"Chắc thầy ấy dạy sinh viên cách làm bài thi," nhà doanh nghiệp cười và nói.

"Tuyệt đối chính xác," Randy nói. "Cho nên khi đến kỳ thi cuối năm, các sinh viên đều đạt điểm A vì họ đã biết rõ cách làm bài."

"Nghe như là thầy giáo của anh muốn các sinh viên thi tốt vì họ đã học tốt những gì thầy ấy dạy," nhà doanh nghiệp nói.

"Đó chính là ý nghĩa của huấn luyện hàng ngày," Randy nói, "đáp ứng những người đang được bà lãnh đạo. Khi mà mọi người đã rõ về mục tiêu của mình—họ đã có sẵn câu hỏi thi—thì việc của bà chính là tạo mọi điều kiện có thể để giúp họ đạt được những mục tiêu này—học cách trả lời—để tới khi đánh giá thành tích—kỳ thi cuối năm—họ được đánh giá cao— điểm A."

"Thật là một ví dụ đẹp về việc tạo ra tình trạng 'đôi bên cùng thắng' cho nhân viên," nhà doanh nghiệp nói. "Nhưng nó có liên quan gì đến đặt mục tiêu?"

"Không có mục tiêu rõ ràng—điểm A là như thế nào—bà không thể đào tạo hàng ngày hiệu quả được," Randy nói.

Đặt mục tiêu

"ANH có thể cho tôi một ví dụ về đặt mục tiêu rõ ràng?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Thử tưởng tượng bà là người quản lý lương bổng và phúc lợi. Quá trình này bắt đầu bằng việc nhìn vào mục tiêu của tổ chức. Tiếp đó chúng ta sẽ xem tới mục tiêu của nhóm, rồi chúng ta sẽ thảo luận ba đến năm mục tiêu của bà."

"Chúng ta sẽ có cuộc họp để thống nhất các mục tiêu của tôi chứ?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Có chứ," Randy nói. "Đó là phần thứ nhất của cái mà chúng tôi gọi là trao đổi sắp hàng (***alignment conversation***)."

"Trao đổi sắp hàng?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đúng thế. Trong buổi trao đổi này chúng ta không chỉ thống nhất về mục tiêu của bà mà còn nói về tiêu chuẩn thành tích của mỗi mục tiêu," Randy nói.

"Nghĩa là chúng ta sẽ thống nhất xem làm việc tốt nghĩa là thế nào," nhà doanh nghiệp hỏi.

"Chính xác," Randy nói. "Chúng ta sẽ viết các mục tiêu để chúng "thông minh" (SMART)."

"Ý anh nói SMART nghĩa là gì?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Nó là một từ viết tắt. S nghĩa là ***specific*** (cụ thể). Mục tiêu cần khẳng định chính xác việc gì cần làm và khi nào cần hoàn thành," Randy nói.

"Vậy S có nói về tiêu chuẩn hoàn thành hay không?"

"Không," Randy nói. "Thành tích được đo qua chữ cái T, nghĩa là ***trackable*** (theo dõi được). Và đó cũng là thứ tự mà mục tiêu thông minh được viết ra—S rồi mới tới T. Bà quyết định cụ thể bà muốn một người làm gì —chữ S—sau đó quyết định cách bà sẽ theo dõi hoặc đo lường sự tiến triển hướng về hoàn thành mục tiêu—chữ T. Bà sẽ sử dụng ba chữ cái khác của SMART—M, A, R—để kiểm tra xem mục tiêu có thực sự thông minh (SMART) hay không."

"Hãy cho tôi biết các chữ cái đó nghĩa là gì," nhà doanh nghiệp nói.

"R nghĩa là ***relevant*** (có liên quan)," Randy giải thích. "Một mục tiêu có liên quan nếu như nó chỉ về một hoạt động có thể mang đến sự khác biệt cho doanh nghiệp và cá nhân. Nó cho cảm giác đây là việc quan trọng."

"Tôi hiểu rồi," nhà doanh nghiệp nói.

"Tiếp theo, A nghĩa là ***attainable*** (có thể đạt được). Mục tiêu cần phải hợp lý. Thế nào là hợp lý tùy thuộc vào những gì đã xảy ra trong quá khứ."

Nhà doanh nghiệp gật đầu. "Quá nhiều công ty đặt ra các mục tiêu không thể đạt tới được. Tôi cũng đang phải vật lộn với điều đó ở công ty tôi," bà nói. "Tôi biết rõ tôi muốn đạt được gì, nhưng có lẽ không phù hợp với thực tế trong vài năm đầu. Tôi nghĩ việc tương tự cũng xảy ra với những cá nhân. Chúng ta muốn mọi người phải cố gắng, nhưng không nên làm cho các mục tiêu khó quá tới mức không thể đạt được, mọi người sẽ mất đi sự tận tâm."

"Đúng vậy," Randy nói. "Cuối cùng, chữ M trong SMART nghĩa là ***motivating*** (động viên). Để cho mọi người làm việc tốt nhất, các mục tiêu cần hướng về những gì mà các thành viên thích làm. Chúng ta tập trung vào việc tạo ra điều kiện tối ưu để động viên ở đây. Liệu mọi người có học hỏi và trở thành giỏi hơn? Liệu họ có liên kết với công việc và với nhau? Liệu họ có được quyền tự do tương xứng với khả năng của mình? Đó là những câu hỏi quan trọng cần đặt ra."

"Tôi không thể nào nhớ được hết tất cả những thông tin này," nhà doanh nghiệp mỉm cười và nói.

"Tôi có thứ này có thể giúp bà." Sau khi tìm thấy thứ mình cần trên tấm bảng, Randy đưa cho nhà doanh nghiệp xem:

Mục tiêu **SMART** trả lời cho những câu hỏi sau:

Specific (cụ thể)
- Mục tiêu hoặc nhiệm vụ cụ thể là gì?
- Khi nào mục tiêu hoặc nhiệm vụ cần phải hoàn thành?

Motivating (động viên)
- Mục tiêu hoặc nhiệm vụ này có ý nghĩa với cá nhân hay không?
- Làm việc này có củng cố năng lực hay trách nhiệm hay không?

- Làm việc này sẽ mang lại hay làm mất đi năng lượng?

Attainable (có thể đạt được)

- Mục tiêu có khả thi, hợp lý và có thể đạt được?
- Mục tiêu có nằm trong tầm kiểm soát của cá nhân hay không?

Relevant (có liên quan)

- Mục tiêu hoặc nhiệm vụ có ý nghĩa với tổ chức hay không?
- Mục tiêu hoặc nhiệm vụ có liên quan tới mục tiêu của tổ chức hay của nhóm hay không?
- Mục tiêu hoặc nhiệm vụ có ưu tiên cao so với các mục tiêu khác hay không?

Trackable (theo dõi được)

- Làm việc tốt nghĩa là thế nào, theo mỗi giai đoạn phát triển?
- Tiến trình và kết quả được đo lường và theo dõi thế nào?

Các mục tiêu thông minh (SMART) có tính động viên. Chúng giúp cho người lãnh đạo và người được lãnh đạo thống nhất với nhau.

"Anh có thể gửi chúng qua e-mail cho tôi?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Được chứ. địa chỉ e-mail của bà là gì?"

"Entrepreneur@SLX.com," nhà doanh nghiệp trả lời.

"Tôi nghĩ tôi đã hiểu sức mạnh của lập mục tiêu thông minh (SMART)," nhà doanh nghiệp nói. "Những nếu như có sự không thống nhất về một mục tiêu nào đó và sau khi đã qua vài lần thảo luận nhưng có vẻ vẫn không thể thống nhất được? Ai sẽ quyết định?"

"Sẽ theo Quy Tắc Vàng," Randy nói.

"Quy Tắc Vàng?" nhà doanh nghiệp lặp lại.

"Ai có vàng luật chơi của người đó," Randy cười lớn và nói. "Lãnh đạo là người quyết định."

"Thật sao?"

"Không thật đâu," Randy cười, "Tôi chỉ đùa thôi. Đặt mục tiêu thực sự là một quá trình cộng tác. Hãy nhớ rằng, trách nhiệm đảm bảo đặt các mục tiêu rõ ràng nằm ở chỗ lãnh đạo, thế nhưng nhân viên càng giỏi thì bà càng muốn họ tham gia nhiều hơn vào quá trình đặt mục tiêu. Bằng việc sắp xếp các mục tiêu SMART bà sẽ tạo ra điều kiện cần thiết để huấn luyện hàng ngày hiệu quả."

"Tôi mường tượng rằng có vài nhà lãnh đạo đặt ra mục tiêu nhưng rồi sao lãng việc huấn luyện hàng ngày," nhà doanh nghiệp nói.

"Bà học rất nhanh," Randy nói. "Không có sự huấn luyện hàng ngày—đặc biệt là đối với những người không thể cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ trực tiếp—đặt mục tiêu trở thành một loại giấy phép dành cho những nhà quản lý sử dụng phong cách lãnh đạo 'bỏ rơi-đập' (nguyên văn: 'leave alone-zap')."

"Cái gì cơ?"

"Phong cách lãnh đạo 'bỏ rơi-đập'" Randy cười và nói. "Giám Đốc Một Phút gọi nó là cách 'quản lý hải âu.' Sau khi đặt mục tiêu, nhà lãnh đạo hải âu không bao giờ ở bên cạnh bạn cho đến khi bạn mắc lỗi. Khi đó họ sẽ nhào đến, làm um xùm, quát mắng mọi người, xong rồi rời đi mất tiêu."

Nhà doanh nghiệp và Randy cùng cười vang, vì cả hai người đều biết rõ sự thật này.

"Bây giờ tôi đã hiểu về đặt mục tiêu," nhà doanh nghiệp nói, "tôi có thể học cách huấn luyện hàng ngày như thế nào?"

"Huấn luyện bắt đầu bằng kỹ năng thứ hai của nhà lãnh đạo theo tình huống: ***dự đoán*** (diagnosis). Tôi đã nói chuyện với Giám Đốc Một Phút trước khi bà tới đây, và ông ấy gợi ý tôi liên hệ bà với Kathy Gupta, sếp nhóm IT, để học về dự đoán."

Dự đoán mức độ phát triển

KATHY Gupta ngước nhìn từ bàn làm việc khi nhà doanh nghiệp đi tới. "Bà chắc hẳn là người muốn cải thiện kỹ năng dự đoán," Kathy cười và nói.

Nhà doanh nghiệp gật đầu. "Randy Rodriguez đã dạy tôi về đặt mục tiêu. Giám Đốc Một Phút nói rằng kỹ năng thứ hai tôi cần học để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống hiệu quả là kỹ năng dự đoán."

"Đúng vậy," Kathy nói. "Khi mà mục tiêu SMART đã được đặt ra, bà và cả nhóm đã thống nhất với nhau, bước tiếp theo là dự đoán mức độ phát triển của từng cá nhân trên mỗi mục tiêu hoặc nhiệm vụ cụ thể."

"Thành tích trước đó của mỗi người có phải là yếu tố then chốt để dự đoán mức độ phát triển hay không?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Chắc chắn rồi," Kathy nói. "Chúng ta cần nhìn vào hai yếu tố để xác định mức độ phát triển của một người: năng lực (competence) và quyết tâm (commitment). Nói cách khác, mỗi khi có ai đó hoàn thành không tốt nhiệm vụ khi không có sự chỉ đạo, thường thì có vấn đề về năng lực, hoặc quyết tâm, hoặc cả hai."

"Bằng cách nào chị có thể nói rằng một người có năng lực để làm một việc?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Năng lực là khi kiến thức và kỹ năng đã được chứng minh. Năng lực có thể thu được bằng cách học hỏi hoặc bằng kinh nghiệm," Kathy nói.

"Năng lực có phải là cách nói khác của khả năng (ability)?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Không hẳn là vậy," Kathy nói. "Mọi người thường sử dụng từ 'khả năng' để nói về tiềm năng (potential). Họ nói về khả năng 'tự nhiên' để diễn tả một số người học các kỹ năng dễ như ăn kẹo. Mặt khác, năng lực có thể được phát triển nhờ được hướng dẫn và hỗ trợ. Đó không phải cái gì đó có ngay từ khi sinh ra, mà đó là cái chúng ta học được.

"Một khía cạnh khác của năng lực," Kathy nói tiếp, "bao hàm các kỹ năng có thể 'di chuyển' được như lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, quản lý thời gian."

"Có nghĩa là những kỹ năng có thể sử dụng cho những nhiệm vụ khác nhau?"

"Chính xác," Kathy nói.

"Có lý. Người ta có thể sử dụng những kỹ năng họ có trong một tình huống khác. Còn về quyết tâm thì sao? Làm thế nào để đo lường được?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Quyết tâm là tổng hợp của tự tin và nhiệt tình. Tự tin là thước đo của một người tin vào bản thân mình—cảm giác có khả năng làm tốt một việc không cần có nhiều hướng dẫn—trong khi nhiệt tình là sự quan tâm và hăng hái để làm tốt công việc."

"Có khi nào một người có năng lực và tự tin làm việc, nhưng thiếu sự quan tâm?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Có," Kathy nói. "Đôi khi con người mất đi nhiệt tình khi mà họ nhận ra rằng thực tế khó hơn họ nghĩ. Hoặc là họ cảm thấy những nỗ lực và tiến bộ của họ không được ghi nhận. Ở lúc khác, người ta chỉ cảm thấy chán—họ nghĩ rằng nỗ lực này không xứng đáng."

"Tôi có thể hình dung rằng có những tổ hợp khác nhau về năng lực và quyết tâm," nhà doanh nghiệp nói.

"Điểm này đúng," Kathy nói. "Bà cần nhớ hai chuyện. Thứ nhất như bà đã nghĩ, có những tổ hợp khác nhau về năng lực và quyết tâm. Nói chính xác thì có bốn tổ hợp như vậy, chúng tôi gọi là bốn mức độ phát triển. Thứ hai, cần nhấn mạnh rằng mức độ phát triển tùy thuộc vào mục tiêu hay nhiệm vụ. Mức độ phát triển không phải là một đánh giá tổng thể về kỹ năng hay thái độ của một người. Người ta có thể ở một mức độ phát triển đối với nhiệm vụ này, và ở mức độ phát triển khác đối với công việc tiếp theo."

"Chị có thể nói rõ hơn về bốn mức độ phát triển này không?"

Kathy mở một hình vẽ từ máy tính của cô. "Có lẽ cái này dễ hình dung hơn," cô nói.



Khi nhìn vào hình vẽ, nhà doanh nghiệp thấy sự phát triển được chia thành bốn mức độ: D1, D2, D3, và D4. "Sự khác nhau giữa những mức độ này là gì?" bà hỏi.

"Khi ở mức độ D1 đối với một mục tiêu hay nhiệm vụ, người ta được gọi là ***người bắt đầu nhiệt tình*** (enthusiastic beginner)," Kathy nói. "Mặc dù có quyết tâm cao nhưng lại không có kinh nghiệm. Nhân viên mới đối với mục tiêu hoặc nhiệm vụ. Ở nhiều khía cạnh, nhân viên không biết cái gì họ không biết. Do vậy họ có năng lực thấp."

"Có phải sự nhiệt tình và quyết tâm cao có được từ sự háo hức muốn học hỏi?"

" Hoàn toàn đúng," Kathy nói. "Bạn phấn khích và tò mò, khá tự tin rằng việc học hỏi sẽ không khó. Bạn hy vọng rằng những kỹ năng của bạn có thể giúp bạn học hỏi nhanh chóng. Bạn không nghĩ rằng học hỏi sẽ khó khăn."

"Câu này đúng là mô tả tôi," nhà doanh nghiệp nói, "ở khía cạnh học hỏi để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống."

"Đừng ngạc nhiên nếu bà nhanh chóng trở thành cấp độ D2—***người học vỡ mộng*** (disillusioned learner)," Kathy cười vui vẻ.

"Nghe không được tốt lắm nhỉ," nhà doanh nghiệp nói.

"Không có gì là tốt hay xấu ở cấp độ D2," Kathy nói. "Đó chỉ là một cấp độ phát triển. Nếu trở thành D2, bà có năng lực chưa cao lắm, bởi vì bà đã đã có được một số kiến thức và kỹ năng. Nhưng bà có thể nhận thấy cần học nhiều hơn để trở thành lãnh đạo theo tình huống hơn là bà nghĩ, do vậy bà chưa tiến bộ được nhiều như dự kiến."

"Tôi đoán rằng điều này sẽ làm giảm quyết tâm của tôi," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng thế," Kathy nói. "Nếu trở thành D2, bà có thể trở nên nản chí và thậm chí muốn bỏ cuộc."

"Tôi không nghĩ rằng tôi sẽ bỏ cuộc dễ dàng như vậy," nhà doanh nghiệp nói.

"Có lẽ không," Kathy trả lời. "Nhưng bà sẽ muốn hiểu nhiều hơn về lý do nằm sau các câu hỏi cái gì, khi nào và thế nào. Bà sẽ muốn cân nhắc, muốn biết mình có đang tiến bộ hay không. Và bà sẽ cần được động viên khích lệ."

"Hãy cho tôi biết về mức độ phát triển D3 đi."

"Chúng tôi gọi D3 là người đóng góp ***có khả năng nhưng thận trọng*** (capable but cautious contributors). Họ đã chứng tỏ được một số năng lực và kinh nghiệm làm việc, nhưng họ thiếu sự tự tin để làm việc một mình. Họ có thể tự phê bình và không chắc chắn. Họ có thể chán với một mục tiêu hay công việc, bằng cách đó bị mất đi quyết tâm."

"Thế còn D4 thì sao?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Nếu trở thành D4 trong việc học để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống, bà sẽ là người **đạt thành tích độc lập** (self-reliant achiever). Bà có năng lực cao và quyết tâm cao."

"Bây giờ chị đã làm rõ mọi thứ như vậy," nhà doanh nghiệp nói, "tôi có thể thấy rằng những người ở mức độ phát triển khác nhau cần được đối xử khác nhau."

"Đúng vậy," said Kathy. "Tôi rất mừng đã làm cho bà hiểu rõ."

"Tôi cho rằng những người có khả năng làm việc độc lập—không cần chỉ dẫn nhiều—đang ở D3 hoặc D4," nhà doanh nghiệp nói.

"Chính xác!" Kathy nói. "Khi ở các mức độ phát triển này, họ đã chứng tỏ kỹ năng và kiến thức cần thiết để đạt kết quả cao. Sự khác biệt giữa D4 và D3 là sự quyết tâm. Nếu thiếu sự tự tin, D3 cần những câu hỏi tốt. Họ cần có người lắng nghe họ. Họ cần nghe được giọng nói của chính mình để tự tin vào kiến thức và kỹ năng họ có. Họ cần hỗ trợ và khích lệ. Nếu D3 có động lực thấp, người lãnh đạo cần lắng nghe nhiều hơn để giải quyết vấn đề. Người này chắc hẳn hiểu rõ tại sao họ mất động lực. Bạn cần giúp họ hiểu rõ vấn đề ở đâu và giải pháp là gì. Họ cần biết những đóng góp của họ quan trọng như thế nào.

"Ở cấp độ D4, người ta tự tin và tự tạo động lực. Những người ở cấp độ này cần được đánh giá cao bởi sự đóng góp của họ, nhưng họ cũng cần cơ hội để phát triển và ảnh hưởng. Do có năng lực và quyết tâm,

họ không cần chỉ dẫn và hỗ trợ nhiều."

"Chắc hẳn tất cả những gì họ cần biết là chỉ rõ cho họ mục tiêu là gì," nhà doanh nghiệp nói. "Tôi muốn có những D4 trong nhóm của mình. Vậy tại sao chị vẫn muốn tuyển những người ở các mức độ phát triển khác?"

"Bởi vì người giỏi thì khó tìm, và mọi việc thay đổi rất nhiều, rất khó mà duy trì mãi ở D4 đối với một mục tiêu hay nhiệm vụ cụ thể," Kathy nói. "Kết quả là, bà cần liên tục phát triển nhân viên trở thành những người giỏi, và để làm vậy sẽ cần có kỹ năng phán đoán tốt. Một câu châm ngôn yêu thích của chúng tôi ở đây là (nguyên văn: Everyone Has Peak Performance Potential—You Just Need To Know Where They Are Coming From And Meet Them There):

*

Mỗi Người Đều Có
Tiềm Năng
Hoàn Thành Cao Nhất—
Bạn Chỉ
Cần Biết
Họ Tới Từ Đâu
Và
Đón Họ
Ở Đó

*

"Có nghĩa là," nhà doanh nghiệp nói "mỗi chúng ta đều có những tiềm năng có thể phát triển."

"Đúng thế," Kathy nói. "Không có gì xấu khi ở mức độ D1 hoặc D2. Mỗi chúng ta từng ở những mức độ này trên một số nhiệm vụ được giao, hoặc kỹ năng muốn học. Do chúng ta chưa từng làm việc đó bao giờ, ban đầu chúng ta không có đủ kỹ năng để hoàn thành công việc ở mức cao mà không cần chỉ dẫn hoặc hỗ trợ. Năng lực của chúng ta cần được khai thác."

"Có vẻ như sự khác biệt giữa D1 và D2 cũng là sự quyết tâm," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng rồi," Kathy nói. "Những người ở mức độ phát triển D1 và D2 đối với một mục tiêu hoặc công việc cụ thể bị thiếu năng lực và do đó thiếu các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành ở mức độ cao không cần hướng dẫn. Tuy nhiên D1 có động cơ, trong khi D2 không có. Sự quyết tâm cao của D1 có được từ cảm giác phấn khích ban đầu khi học được cái mới và sự công nhận họ sẽ có được nhờ những kỹ năng, sáng kiến và nhiệt tình. Một người D1 có thể rất tự tin, mặc dù đó có thể chỉ là cảm giác tự tin giả tạo. D1 đặt cược quá nhiều vào những kỹ năng có thể di chuyển của họ để đạt được mục tiêu. Họ chưa hoàn toàn nhận thức được cái gì cần có để trở thành có năng lực và tự tin thực thụ.

"Đôi khi xảy ra tình trạng kỹ năng tăng lên nhưng sự tự tin và hăng hái giảm đi," Kathy nói tiếp. "Họ bắt đầu nhận ra rằng sẽ phải học hỏi thêm rất nhiều mới có thể làm tốt công việc thực sự. Giống như một câu ngạn ngữ: 'Tôi càng biết nhiều, tôi càng nhận ra rằng tôi chẳng biết gì cả.' Khi được khích lệ và chỉ dẫn—và có cơ hội được tham gia vào việc ra quyết định— mức độ tự tin của D2 sẽ quay trở lại, cùng với việc nhận được phản hồi tích cực về kết quả."

"Tôi nghĩ rằng một người D1 có thể 'nguy hiểm' hơn khi không được giám sát so với D2," nhà doanh nghiệp nói.

"Tại sao bà nói vậy?" Kathy hỏi.

"Bởi vì," nhà doanh nghiệp nói, "nếu chị thả lỏng một người nhiệt tình và tự tin—nhưng lại thiếu khả năng và kinh nghiệm—họ sẽ thất bại nặng nề. Người điếc đâu có sợ súng."

"Ý hay," Kathy nói. "Nếu bà để mặc một người D2, người đó có lẽ sẽ không dám làm gì không có chỉ dẫn và hỗ trợ, bởi vì họ sẽ bị sa lầy và thiếu tự tin hoặc nhiệt tình để thực hiện bước tiếp theo. Nhưng một người tự tin và thiếu năng lực thì có lẽ sẽ không thận trọng như vậy."

"Tôi đã cảm thấy được phong cách lãnh đạo nào sẽ phù hợp với mỗi mức độ phát triển—mỗi tổ hợp năng lực và quyết tâm," nhà doanh nghiệp nói.

"Trước khi chúng ta nói về phong cách lãnh đạo nào sẽ phù hợp với mỗi mức độ phát triển, hãy nhớ tôi đã từng nói lúc trước: Mức độ phát triển tùy thuộc vào mục tiêu hoặc nhiệm vụ. Do vậy chúng tôi đã sửa

lại câu châm ngôn mà bà có lẽ đã thấy ở chỗ Giám Đốc Một Phút (nguyên văn: Different Strokes For The Same Folks On Different Parts Of Their Job):

*

Một Người
Nhiều Kiểu
Ở Những Việc
Khác Nhau

*

"Tôi nhớ chị đã nói rằng con người ta thường ở mức độ phát triển khác nhau tùy theo từng nhiệm vụ hay mục tiêu," nhà doanh nghiệp nói khi nghĩ về cuộc nói chuyện của bà với John DaLapa.

"Chính xác," Kathy nói. "Một khi bà và nhóm đã thống nhất về ba tới năm mục tiêu, cả hai sẽ phải cùng nhau phân tích mức độ phát triển của người đó đối với mỗi mục tiêu này. Ví dụ, cho rằng một kỹ sư đã có năng lực và tự tin—D4—về xử lý các vấn đề kỹ thuật, nhưng chưa chứng tỏ mức độ năng lực này khi quản lý ngân sách. Người này ở mức độ D2 trong nhiệm vụ này."

"Như vậy tôi mường tượng rằng chị sẽ phải sử dụng những phong cách lãnh đạo khác nhau cho người đó ở hai lĩnh vực này," nhà doanh nghiệp nói. "Tôi đã nhìn thấy điều đó trên thực tế khi tôi tới gặp John DaLapa. Tuy vậy tôi vẫn chưa rõ lắm cách sử dụng phong cách lãnh đạo cho phù hợp với mỗi mức độ phát triển."

"Tại sao bà không quay lại gặp Giám Đốc Một Phút? Ông ấy có thể dạy cho bà về kỹ năng thứ ba của một nhà lãnh đạo theo tình huống hiệu quả—***kết hợp*** (matching)."

"Tôi rất muốn nghe suy nghĩ của ông ấy về việc này," nhà doanh nghiệp nói và nhìn đồng hồ. "Tôi có vài cuộc điện thoại chiều nay, nhưng tôi sẽ xem có thể gặp ông ấy sáng mai hay không. Cám ơn chị đã giúp đỡ tôi."

"Rất hân hạnh," Kathy nói.

Sự linh hoạt về phong cách lãnh đạo

KHI nhà doanh nghiệp tới văn phòng của Giám Đốc Một Phút để gặp mặt vào buổi sáng hôm sau, bà chia sẻ sự háo hức của mình với những gì đã học được.

"Thật tốt được thấy sự nhiệt tình của bà," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi có thể giúp gì cho bà ở bước tiếp theo trên con đường trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống hiệu quả?"

"Kathy Gupta nói rằng ông rất thích dạy mọi người về kỹ năng thứ ba của nhà lãnh đạo theo tình huống—kết hợp," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Đó là lý do vì sao tôi gửi bà đến nói chuyện với vài người của tôi—để tìm hiểu về phong cách lãnh đạo tôi áp dụng với họ. Bà đã thấy, kết hợp sử dụng nhiều phong cách lãnh đạo—một cách thoải mái—để cung cấp cho mọi người những gì họ cần, khi nào họ cần."

"Nói về chuyện này, tôi nghĩ tôi đã hiểu về phong cách lãnh đạo của ông cho tới khi tôi nói chuyện với John DaLapa," nhà doanh nghiệp nói.

"Ý bà là thế nào?" Giám Đốc Một Phút hỏi.

"Tôi đã nghĩ ông là lãnh đạo theo kiểu chỉ đạo hoặc hỗ trợ," nhà doanh nghiệp nói, "nhưng như vậy không phù hợp với John DaLapa."

"Việc này luôn làm mọi người ngạc nhiên," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Trong một thời gian dài người ta nghĩ rằng chỉ có hai phong cách lãnh đạo. Thực tế thì người ta tranh luận từ hai phía này, cho rằng phong cách này tốt hơn phong cách kia. Lãnh đạo kiểu hỗ trợ thì bị cho rằng quá mềm yếu và dễ dãi. Họ quá cộng tác, trong khi lãnh đạo theo kiểu chỉ đạo thì bị cho là quá kiểm soát. Nhưng tôi luôn cảm thấy các nhà quản lý gắn chặt với một trong hai phong cách này sẽ chỉ là nhà quản lý nửa vời."

"Vậy cái gì làm một người trở thành nhà quản lý hoàn chỉnh?" nhà doanh nghiệp cười và hỏi.

"Nhà quản lý hoàn chỉnh là người linh hoạt và có khả năng sử dụng bốn phong cách lãnh đạo khác nhau." Giám Đốc Một Phút mở một tài liệu trên máy tính của mình:

Bốn Phong Cách Lãnh Đạo: Tóm Tắt

Phong cách 1—Chỉ dẫn (DIRECTING)

Chỉ dẫn nhiều và hỗ trợ ít
Người lãnh đạo cung cấp chỉ dẫn cụ thể về mục tiêu, hướng dẫn cụ thể cách làm, và giám sát chặt chẽ công việc của nhân viên để có những phản hồi thường xuyên về kết quả.

Phong cách 2—Kèm cặp (COACHING)

Chỉ dẫn nhiều và hỗ trợ nhiều
Người lãnh đạo tiếp tục chỉ dẫn để hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ, nhưng cũng giải thích lý do, kích thích đề xuất và bắt đầu khuyến khích nhân viên tham gia vào việc quyết định.

Phong cách 3—Hỗ trợ (SUPPORTING)

Chỉ dẫn ít và hỗ trợ nhiều
Người lãnh đạo và nhân viên quyết định cùng nhau. Vai trò của người lãnh đạo là trợ giúp, lắng nghe, phác thảo, khuyến khích và hỗ trợ.

Phong cách 4—Ủy quyền (DELEGATING)

Chỉ dẫn ít và hỗ trợ ít
Nhân viên quyết định phần lớn về cái gì, thế nào và khi nào. Vai trò của người lãnh đạo là đánh giá đóng góp của nhân viên và hỗ trợ sự phát triển của họ.

Bốn phong cách lãnh đạo

KHI nhà doanh nghiệp xem xét thông tin, Giám Đốc Một Phút giải thích.

"Bốn phong cách lãnh đạo này bao gồm các tổ hợp khác nhau của hai hành vi lãnh đạo cơ bản mà người quản lý có thể áp dụng khi muốn ảnh hưởng đến người khác: hành vi ***chỉ dẫn*** (directive behavior) và hành vi ***hỗ trợ*** (supportive behavior). Có bốn từ được dùng để mô tả hành vi chỉ dẫn: quyết định (decide), dạy (teach), quan sát (observe), và phản hồi thường xuyên (provide frequent feedback). Bốn từ khác để mô tả hành vi hỗ trợ: lắng nghe (listen), lôi kéo (involve), trợ giúp (facilitate), động viên (encourage)."

"Hành vi chỉ dẫn có vẻ như liên quan đến việc kiểm soát," nhà doanh nghiệp nói.

"Có đôi chút," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Bà nói ai đó làm gì, khi nào, ở đâu, và làm như thế nào, sau đó bà giám sát chặt chẽ người này trong mục tiêu hay công việc. Nhưng cũng nên ghi nhận những kỹ năng chung, những sáng kiến và sự tự nguyện học hỏi của họ ."

"Nghe giống y như cách ông quản lý Larry McKenzie," nhà doanh nghiệp nói. "Ông sử dụng phong cách 1. Tôi cá rằng ông rất thích làm việc với Larry vì tính ham học hỏi và ông thấy được tiềm năng của cậu ấy."

"Bà nói rất đúng, chắc chắn là vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Để tóm tắt, chúng tôi gọi phong cách 1 là ***chỉ dẫn*** (directing) vì khi sử dụng phong cách này bạn chỉ dẫn nhiều nhưng hỗ trợ ít. Bạn giải thích rõ cho người đó mục tiêu là gì, hoàn thành tốt nghĩa là thế nào, đồng thời bạn cũng vạch rõ từng bước cần làm để hoàn thành công việc. Bạn giải quyết vấn đề. Bạn quyết định hầu hết mọi thứ, người nhân viên chỉ phải tuân theo đúng chỉ dẫn hay kế hoạch của bạn. Bạn phản hồi cho họ và cố gắng tác động để người này muốn học hỏi những kỹ năng."

"Đó không phải là phong cách ông đang dùng với Cindy Liu. Ông đã hỗ trợ nhiều hơn, cộng tác nhiều hơn."

"Bà lại nói đúng," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Đó là lý do vì sao chúng tôi gọi phong cách 3—hỗ trợ nhiều, chỉ dẫn ít— là ***hỗ trợ*** (supporting). Bạn hỗ trợ những cố gắng của mọi người, lắng nghe đề xuất của họ, đặt câu hỏi để tạo cho họ niềm tin vào năng lực của mình. Nếu bạn cần khơi lại lòng nhiệt tình của họ, hãy chắc chắn rằng họ biết bạn đánh giá cao những đóng góp của họ. Bạn thách thức họ tỏa sáng. Ít khi những những người quản lý áp dụng phong cách 3 nói về việc họ giải quyết một vấn đề hay hoàn thành một công việc cụ thể nào. Họ giúp đỡ nhân viên của mình tìm được giải pháp bằng cách đặt những câu hỏi mở rộng phạm vi suy nghĩ của mọi người và khuyến khích mạo hiểm."

"Tôi biết được từ Kathy Gupta rằng những người ở mức độ phát triển khác nhau cần được đối xử khác nhau. Tuy nhiên đã bao giờ bị phê bình về việc không nhất quán—đối xử với Larry một cách, với Cindy một cách khác, còn với John nữa?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Tôi tin rằng luôn nhất quán, nhưng tôi nghĩ tôi có định nghĩa khác về thế nào là nhất quán. Nghe có vẻ rằng định nghĩa về nhất quán của bà là 'sử dụng chung một phong cách lãnh đạo mọi lúc mọi nơi.'"

Nhà doanh nghiệp suy nghĩ một chút rồi nói. "Chẳng phải mọi người đều nghĩ rằng sẽ không công bằng khi đối xử với mỗi người một khác sao?" bà hỏi.

Giám Đốc Một Phút chỉ vào một tấm bảng trên tường (nguyên văn: There is nothing so unequal as the equal treatment of unequals).

*

Không có gì là bất công
hơn việc đối xử bình đẳng
với
người xuất chúng

*

"Ông chắc hẳn là fan của Emerson," nhà doanh nghiệp nói. "Ông ta đã từng nói, 'Kiên định ngốc nghếch là con yêu tinh của trí óc thiển cận'"

Giám Đốc Một Phút cười. “Đó luôn là một trong những câu châm ngôn yêu thích của tôi. Là một người lãnh đạo theo tình huống, tôi đã trở nên tin tưởng rằng sẽ là ngốc nghếch nếu áp dụng cùng một phong cách cho mọi tình huống.”

“Just to clarify in my mind the four styles you described, could you give me an example of each?” nhà doanh nghiệp hỏi.

“Chắc chắn,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Thử tưởng tượng có tiếng ồn ở văn phòng đằng kia nó làm chúng ta khó chịu. Nếu tôi nói với bà, ‘Hãy tới đó và nói mấy người đó đi xuống dưới sảnh mà nói chuyện. Khi làm xong, hãy báo cho tôi nếu có vấn đề.’ Đó là phong cách lãnh đạo nào?”

“Phong cách chỉ dẫn,” nhà doanh nghiệp nói.

“Đúng,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Bà đang sử dụng phong cách 1.”

“Tôi hiểu rồi,” nhà doanh nghiệp nói. “Ông sẽ làm gì với tiếng ồn nếu sử dụng phong cách 2?”

“Đó là phong cách gọi là ***kèm cặp*** (coaching),” Giám Đốc Một Phút trả lời. “Kèm cặp bao gồm cả chỉ dẫn và hỗ trợ. Nếu tôi muốn sử dụng phong cách 2 để xử lý tiếng ồn này, tôi có thể nói, ‘Có tiếng ồn ở văn phòng đằng kia làm chúng tôi khó chịu. Tôi nghĩ rằng bà nên đi tới đó và nói mọi người ở đó đi xuống dưới sảnh nói chuyện.’ Sau đó tôi sẽ xem bà có câu hỏi hay đề nghị nào không. Nếu cách của bà tốt hơn ý kiến của tôi, tôi tán thành. Nếu ý kiến tôi tốt hơn, tôi sẽ giải thích suy nghĩ của tôi.”

“Có nghĩa là với phong cách kèm cặp,” nhà doanh nghiệp nói, “ông bắt đầu tham dự vào trao đổi hai chiều bằng cách hỏi ý kiến. Người quản lý sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng chứ?”

“Chắc chắn,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Tuy nhiên bà sẽ hỏi ý kiến đóng góp từ người khác. Bà cũng cần hỗ trợ họ nhiều, bởi vì một số ý kiến của họ rất tốt, với tư cách là người quản lý bà cần củng cố sự chủ động và chấp nhận mạo hiểm. Đó là khi cần lắng nghe và khích lệ. Bà đang cố gắng dạy cho mọi người cách tự đánh giá công việc của mình.”

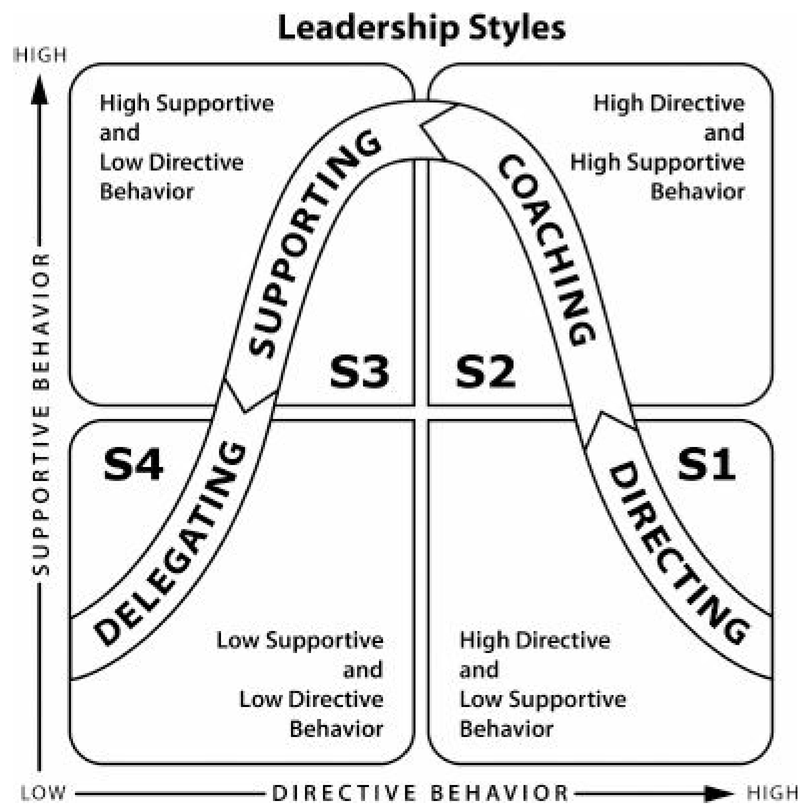
“Như vậy phong cách 2 nghĩa là khi ông tham khảo ý kiến người cùng làm việc. Còn phong cách 3 thì sao?”

“Đó là phong cách hỗ trợ,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Nếu tôi muốn sử dụng phong cách này tôi sẽ nói là , ‘Có tiếng ồn ở văn phòng đằng kia làm chúng tôi khó chịu—bà sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?’ Tôi có thể đặt vài câu hỏi mở về cách thực hiện, nhưng nói chung thì tôi sẽ để bà tự quyết định cách xử lý vấn đề này.”

“Nếu sử dụng phong cách thứ 4—***ủy quyền***?” nhà doanh nghiệp hỏi. “Tôi nghĩ rằng ông sẽ nói, ‘Tiếng ồn ngoài kia phiền phức quá. Hãy xử lý việc này?’”

“Đó chính xác là phong cách ủy quyền,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Ở phong cách 4 bà sẽ chuyển giao trách nhiệm giải quyết vấn đề và quyết định hàng ngày cho người được ủy quyền. Bà có thể thấy rằng với cùng một vấn đề và nhiệm vụ—làm gì đó để giải quyết tiếng ồn—bà có thể sử dụng bất kỳ trong số 4 phong cách lãnh đạo này.”

Giám Đốc Một Phút lấy ra một tấm hình trên máy tính và chỉ cho nhà doanh nghiệp.


Leadership Styles
HIGH
High Supportive
and
Low Directive
Behavior
High Directive
and
High Supportive
Behavior
SUPPORTING
COACHING
S3
S2
S4
S1
DELEGATING
DIRECTING
Low Supportive
and
Low Directive
Behavior
High Directive
and
Low Supportive
Behavior
SUPPORTIVE BEHAVIOR
LOW
DIRECTIVE BEHAVIOR
HIGH

Kết hợp phong cách lãnh đạo với mức độ phát triển

SAU khi nhà doanh nghiệp xem xét biểu đồ bà nói, “Trước khi nói chuyện với Kathy Gupta và bây giờ với ông, tôi đã nghĩ rằng có một phong cách lãnh đạo ‘tốt nhất’, như là phong cách cộng tác hoặc xây dựng sự đồng thuận.”

“Không may là có nhiều người tin như vậy,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Nhưng chúng tôi thì nghĩ khác. Đó là lý do chúng tôi gọi là ‘tình huống’. Phong cách hỗ trợ S3 có thể tốt ở tình huống này, nhưng không phải ở tình huống khác.”

“Tôi vẫn thấy khó mà tưởng tượng được khi nào phong cách chỉ dẫn S1 có thể là phong cách phù hợp,” nhà doanh nghiệp nói.

“Có một vài tình huống,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Tưởng tượng rằng bà đang ở một cuộc họp, và căn phòng bùng cháy. Liệu bà có chia mọi người thành từng nhóm nhỏ để thảo luận xem đâu là cách tốt nhất rời khỏi phòng, sau đó mỗi nhóm trình bày lại kết quả của mình để rồi cuối cùng tất cả đồng thuận chọn một phương án tốt nhất?”

“Chắc chắn là không rồi,” nhà doanh nghiệp nói và cười vang. “Tôi chỉ nói, ‘Đây là cửa thoát hiểm, tất cả mọi người theo tôi.’”

“Đúng rồi. Như vậy phong cách S1 sẽ phù hợp khi cần quyết định nhanh, và ‘tiền cược’ thì cao,” vị Giám Đốc Một Phút nói.

“Tôi đồng ý với ví dụ đó,” nhà doanh nghiệp nói. “Trong những trường hợp nào khác nữa thì phong cách chỉ dẫn có thể sẽ phù hợp?”

“Chẳng hạn khi bà tuyển dụng một người còn ít kinh nghiệm nhưng bà tin chắc ở tiềm năng học hỏi của người đó,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Liệu có phải là cách tốt khi hỏi người đó xem cần làm gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào hay không?”

“Trừ khi ông muốn giết thời gian và phung phí tiền bạc,” nhà doanh nghiệp nói. “Tôi đã hiểu ý ông rồi. Phong cách chỉ dẫn cũng sẽ phù hợp với những người chưa có kinh nghiệm nhưng bạn nghĩ rằng có tiềm năng trở thành tự quản lý.”

“Chắc chắn rồi,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Chỉ dẫn cũng phù hợp với những người đã có kỹ năng nhưng chưa hiểu biết về công ty—ưu tiên, chính sách, cách thức làm việc.”

“Người ta có thường phiền lòng vì sự chỉ dẫn và giám sát chặt chẽ?” nhà doanh nghiệp băn khoăn.

“Lúc ban đầu thì không,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Khi bắt đầu tìm hiểu về một nhiệm vụ, hầu hết mọi người—tôi chắc rằng Kathy đã nói với bà—là những người bắt đầu nhiệt tình. Họ sẵn sàng đón nhận mọi sự giúp đỡ. Dù sao thì họ cũng muốn làm tốt nhiệm vụ và cũng muốn học việc nhanh.”

“Ông thực sự nghĩ rằng mọi người muốn làm tốt công việc?” nhà doanh nghiệp hỏi. “Tôi đã quan sát thấy rất nhiều người ở nhiều tổ chức chỉ làm việc để thỏa mãn một nhu cầu nào đó khác. Có vẻ như họ làm việc chỉ để kiếm tiền, không quan tâm đến việc tổ chức có hoàn thành mục tiêu hay không.”

“Bà nói đúng,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Có những người—quá nhiều người, tôi rất tiếc—có vẻ không quan tâm và chỉ sử dụng thời gian mà thôi. Nhưng nếu bà có thể quay thời gian trở lại để quan sát họ lúc họ mới bắt đầu một công việc mới, tôi không cho rằng bà sẽ thấy họ thiếu quyết tâm. Tôi nghĩ rằng mọi người bị mất đi sự quyết tâm chỉ sau khi họ nhận thấy rằng có làm tốt hay xấu thì cũng không có gì khác.”

“Ý ông là sao nhỉ?” nhà doanh nghiệp hỏi.

“Ý tôi là,” vị Giám Đốc Một Phút nói, “làm việc tốt thường không được ghi nhận. Khi người ta làm tốt, sếp của họ không nói gì cả, còn nếu họ làm gì xấu thì họ bị sếp nói ngay.”

“Randy Rodriguez nói với tôi về lãnh đạo ‘bỏ rơi-đập’ hay là lãnh đạo hải âu,” nhà doanh nghiệp cười nói. “Tôi có thể cảm thấy được tại sao phong cách này sẽ không có ích cho những người ham học hỏi hay với bất kỳ ai, vì cùng lý do đó.”

“Bà nói đúng,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Đó là cách mà những người chưa có kinh nghiệm được quản lý và bằng cách đó họ đã mất đi sự quyết tâm. Một khi bạn đã mất đi sự quyết tâm, chỉ ra hướng đi vẫn chưa đủ; bạn cần cả sự hỗ trợ và động viên.”

“Ông đang chuyển sang phong cách S2 hay là kèm cặp, đúng không?” nhà doanh nghiệp gợi ý.

“Đúng,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Đây là phong cách tốt nhất khi mà người ta đã vỡ mộng.”

“Kathy đã nói với tôi về người học vỡ mộng, nhưng tôi muốn được nghe ông nói về sự vỡ mộng,” nhà doanh nghiệp nói.

"Bà có nhận thấy rằng," vị Giám Đốc Một Phút nói, "khi người ta bắt đầu thực hiện một nhiệm vụ, họ thường thấy rằng khó làm chủ công việc hơn họ đã từng nghĩ? Đó thường là lý do làm họ mất đi sự thích thú. Hoặc cũng có thể sự giảm quyết tâm là do họ nghĩ rằng những cố gắng của họ sẽ không được đền đáp. Hoặc cũng có thể họ không nhận được sự chỉ dẫn cần thiết—thực tế, họ thường xuyên bị 'đập'. Hoặc là sự tiến bộ rất chậm hay không có đã làm họ mất đi sự tự tin vào khả năng học hỏi để làm tốt nhiệm vụ. Khi sự vỡ mộng này xảy ra—khi mà sự háo hức ban đầu đã bị xói mòn—phong cách tốt nhất là kèm cặp, nghĩa là chỉ dẫn nhiều và hỗ trợ cũng nhiều."

"Ông muốn tiếp tục chỉ dẫn vì họ vẫn cần xây dựng kỹ năng và năng lực?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đúng," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Nhưng bà vẫn cần lắng nghe những bận tâm của họ, đưa ra cách nhìn, và ghi nhận sự tiến bộ. Và bà muốn họ tham gia vào việc quyết định khi có thể, bởi vì đó là cách mà bà lấy lại được sự quyết tâm của họ."

"Ông nói như thể mọi người đều bị vỡ mộng ở một thời điểm nào đó khi họ học một nhiệm vụ mới hoặc bắt đầu một dự án mới."

"Một số người vỡ mộng nhiều hơn những người khác," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ và thời gian của người quản lý. Nhưng tôi đã đi trước bản thân."

"Thật thú vị," nhà doanh nghiệp nói. "Như vậy phong cách lãnh đạo *chỉ dẫn* (S1) tốt hơn cho những *người bắt đầu nhiệt tình* (D1), trong khi phong cách *kèm cặp* (S2) sẽ phù hợp cho những *người học vỡ mộng* (D2)."

"Đúng," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Vậy những kiểu người thế nào sẽ không thích chỉ dẫn hoặc kèm cặp?"

"Những người có kinh nghiệm," nhà doanh nghiệp nói. "Họ chắc hẳn sẽ thích phong cách lãnh đạo hỗ trợ hoặc cộng tác hơn."

"Bà đã hiểu rồi đó," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Những người có kinh nghiệm muốn được lắng nghe và hỗ trợ. Tôi nghĩ bà đã nói chuyện với Cindy Liu. Cô ấy đáp ứng tốt với phong cách *hỗ trợ* (S3) ở hầu hết các nhiệm vụ được giao, bởi vì mặc dù rất có kinh nghiệm và có năng lực, cô ấy có khả năng nhưng đôi khi quá thận trọng. Khi tôi yêu cầu cô ấy đảm nhiệm một dự án, cô ấy có rất nhiều ý tưởng, nhưng cô ấy lại muốn kiểm tra những ý tưởng này với tôi trước. Cô ấy muốn được tham gia quyết định, nhưng nhiều khi lại không chắc lắm vào ý tưởng của cô ấy như tôi đã tin tưởng. Cô ấy cần gây dựng sự tự tin hoặc gợi lại hứng thú với công việc, đó là cái mà phong cách hỗ trợ mang lại. Dù sao thì phong cách này cũng không phải phổ quát cho mọi lúc mọi nơi."

"Ví dụ?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đây là một ví dụ cổ điển với một người bạn thân của tôi," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Hôn nhân của anh ấy có trục trặc—hai vợ chồng luôn đổ lỗi cho nhau. Cuối cùng, chúng tôi đã thuyết phục được hai vợ chồng họ tới văn phòng tư vấn hôn nhân. Sau đó chúng tôi ngồi lại, nghĩ rằng chúng tôi đã làm tất cả những gì có thể."

"Ông đã làm tất cả ư?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Không," Giám Đốc Một Phút trả lời. "Chúng tôi đã không hỏi xem người tư vấn thuộc phong cách nào. Họ đã tới gặp một người tư vấn có phong cách hỗ trợ, không chỉ dẫn."

"À, chuyện gì đã xảy ra vậy?" nhà doanh nghiệp tò mò muốn biết.

"Họ trả tiền tư vấn 200$ một giờ," vị Giám Đốc Một Phút nói, "trong khi họ hét vào mặt nhau. Trong những cuộc nói chuyện đó, người tư vấn không làm gì cả, chỉ xoa bộ râu và nói, 'Hm, tôi cảm thấy có sự tức giận ở đây.' Họ có 3 buổi nói chuyện với tư vấn, rồi chia tay."

"Có phải ông đang cho rằng họ cần một người tư vấn theo phong cách chỉ dẫn," nhà doanh nghiệp nói, "một người sẽ nói cho họ chính xác họ cần làm gì để xoay chuyển hôn nhân của họ. Nhưng tôi cá rằng người tư vấn họ gặp đã từng hiệu quả với các cặp khác."

"Bà nói đúng," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Người tư vấn này đã rất hiệu quả với những cặp gặp những vấn đề họ có thể tự giải quyết, những cặp này chỉ cần có người lắng nghe và hỗ trợ họ khi họ tự giải quyết vấn đề của mình. Nghe có vẻ bây giờ bà đã bị thuyết phục rằng không có một phong cách lãnh đạo nào gọi là tốt nhất."

Nhà doanh nghiệp mỉm cười. "Ông đã hiểu đúng rồi," bà thừa nhận. "Nhưng còn S4, ủy quyền thì sao? Khi nào thì kết hợp với phong cách này?"

"Ủy quyền sẽ phù hợp cho những người đạt thành tích độc lập—những người có năng lực và có quyết tâm. Họ không cần chỉ dẫn, họ cũng có thể tự hỗ trợ cho chính mình," vị Giám Đốc Một Phút nói.

"Ý ông là họ tự ghi nhận đóng góp của mình và tự biết cần làm việc gì?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Trong nhiều trường hợp là vậy," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Khi bà tới gặp họ, họ thường dẫn bạn đi một 'tua khen ngợi'—chỉ cho bạn thấy những gì họ và người của họ làm tốt. Những người hàng đầu không cần chỉ dẫn hay hỗ trợ nhiều, khi mà họ biết họ làm tốt như thế nào và họ cùng nhóm của mình đã đạt được những gì. Tôi được nghe một câu chuyện thú vị một ngày nọ nói về tầm quan trọng của ủy quyền."

“Câu chuyện đó như thế nào?” nhà doanh nghiệp hỏi.
“Tôi nghĩ rằng và sẽ không bao giờ hỏi,” vị Giám Đốc Một Phút nói và cười.
“Một ngày nọ, một cô bé hỏi bố mình, ‘Bố ơi, tại sao mẹ lại mang nhiều việc về nhà làm vào buổi tối?’
‘“Bởi vì mẹ không có đủ thời gian làm hết những việc đó vào ban ngày,’ người bố trả lời.
“Với sự thông thái vô hạn, cô bé đáp lại, ‘Vậy tại sao họ không sắp xếp mẹ vào nhóm nào chậm hơn?’”

Nghĩ trước khi làm

"**Đ**ó là một câu chuyện rất hay," nhà doanh nghiệp nói, rồi cười. "Nếu cô bé đó biết được về lãnh đạo theo tình huống, cô bé có thể hỏi rằng tại sao mẹ không ủy quyền nhiều hơn!"

"Tôi thấy đã bị thuyết phục nhiều hơn bất cứ khi nào về sức mạnh của ba kỹ năng của một nhà lãnh đạo theo tình huống: đặt mục tiêu, dự đoán, và kết hợp," nhà doanh nghiệp tiếp tục. "Tôi thấy rằng chỉ đặt mục tiêu với mọi người thì chưa đủ để đảm bảo làm theo đúng mục tiêu. Cần có kèm cặp hàng ngày. Nhưng không có một phương pháp nào tốt nhất giúp mọi người hoàn thành mục tiêu. Cần dự đoán mức độ phát triển của một cá nhân và kết hợp phong cách lãnh đạo tương ứng với lượng chỉ dẫn và hỗ trợ họ cần để hoàn thành mỗi mục tiêu. Nếu tôi có thể học cách áp dụng những kỹ năng này, tôi sẽ trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả theo tình huống."

"Chắc chắn rồi," Giám Đốc Một Phút đồng ý. "Nhưng mà phần lớn các lãnh đạo không muốn dừng lại một phút để quyết định xem mọi người cần gì ở mình. Họ chỉ tiếp tục lãnh đạo chính mình và người khác. Chắc hẳn bên trong họ có một người luôn luôn thúc giục, 'Đừng có ngồi một chỗ—Làm gì đó đi!' Nhưng tôi đã phát hiện ra một sự thật (nguyên văn: when I slow down, I go faster):

*

Khi
Tôi Đi
Chậm Lại,
Tôi
Đi Nhanh Hơn

*

"Có nghĩa là tôi cần suy nghĩ trước khi hành động," nhà doanh nghiệp nói.

"Đó chính là ý nghĩa của dự đoán và kết hợp," vị Giám Đốc Một Phút nói. Để xem, tôi có thể tổng hợp lại cho bà như sau."

Thông điệp đồng ý

D1	Do anh chưa từng làm việc này bao giờ, sẽ tốt hơn nếu như tôi chỉ dẫn, cung cấp nguồn lực và thông tin	**S1**
D2	Do anh đang học hỏi, và có vẻ anh cảm thấy nản chí, có thể sẽ tốt hơn khi tôi tiếp tục chỉ dẫn đôi chút. Tôi cũng muốn nghe những ý tưởng của anh	**S2**
D3	Do anh đã biết cách làm việc này rồi, anh chỉ muốn tôi lắng nghe thay vì đưa ra lời khuyên, đúng không?	**S3**
D4	Tôi biết rằng anh có thể chủ động mọi việc, nhưng tôi ở đây nếu anh cần tới	**S4**

Nhà doanh nghiệp xem xét kỹ mối liên hệ giữa bốn mức độ phát triển và bốn phong cách lãnh đạo. Sau đó bà nhìn lên.

"Đây là một cách rất hay để dễ nhớ mối liên hệ giữa D và S. Để tôi tổng kết lại nhé:

"Chỉ dẫn (Phong cách S1) dành cho những người bắt đầu nhiệt tình còn thiếu năng lực nhưng nhiệt tình và quyết tâm (D1). Họ cần được chỉ dẫn và phản hồi thường xuyên để họ khởi đầu và phát triển năng lực.

"Kèm cặp (Phong cách 2) dành cho người học vỡ mộng, những người có năng lực nhất định nhưng thiếu quyết tâm (D2). Họ cần được chỉ dẫn và phản hồi vì họ vẫn còn tương đối ít kinh nghiệm. Họ cần được hỗ trợ và ghi nhận để xây dựng sự tự tin và động lực, và cần được tham gia vào các quyết định để khôi phục quyết tâm.

"Hỗ trợ (Phong cách 3) dành cho người có khả năng nhưng thận trọng, họ có năng lực nhưng thiếu tự tin và động lực (D3). Họ không cần nhiều chỉ dẫn vì đã có đủ kỹ năng, nhưng cần được hỗ trợ để lấy lại tự tin và động lực.

"Ủy quyền (Phong cách 4) dành cho người đạt thành tích độc lập, họ đã có năng lực và quyết tâm (D4). Họ có khả năng và sẵn sàng tự mình đảm nhận các dự án mà không cần hỗ trợ hoặc chỉ dẫn nhiều."

Khi Giám Đốc Một Phút lắng nghe xong tóm tắt của nhà doanh nghiệp, ông cười và nói, "Bà học nhanh quá."

"Cám ơn lời khen của ông," nhà doanh nghiệp nói. "Bây giờ khi tôi đã biết về bốn phong cách, tôi có câu hỏi: khi tôi đã xác định được phong cách lãnh đạo với một người nào đó, tôi có luôn sử dụng phong cách này với người này?"

"Hãy đi qua bên kia đường và tôi sẽ nói cho bà nghe khi uống cà phê."

Những cách khác nhau với cùng một người

SAU khi họ cùng ngồi xuống quán cà phê, Giám Đốc Một Phút quay lại câu chuyện.

"Để xem tôi có hiểu đúng câu hỏi của bà hay không. Bà muốn biết, một khi đã xác định phong cách lãnh đạo phù hợp với một người, liệu có bao giờ cần thay đổi phong cách đó. Hãy để tôi kể cho bà nghe một câu chuyện với con trai tôi, Tom, câu chuyện này không chỉ trả lời câu hỏi của bà mà còn củng cố khẳng định rằng không ai ở một mức độ phát triển ở mọi nhiệm vụ.

"Vài năm trước, khi con trai tôi đang học lớp năm, vợ chồng tôi nhận được thông báo rằng Tom đi trước một năm về môn đọc so với lớp, nhưng đi trễ một năm về môn toán. Khi nhận được thông báo, tôi liền đi gặp một trong số giáo viên của Tom."

"Một trong số giáo viên?" nhà doanh nghiệp nhắc lại.

"Đúng thế. Trong lớp học có năm chục đứa trẻ, với bốn hay năm giáo viên cùng dạy chúng các môn khác nhau. Khi tôi tới gặn những giáo viên, tôi hỏi, 'Các thầy dạy Tom môn đọc khác với môn toán như thế nào?'

"Họ nói, 'Ý ông định hỏi gì?'

"Tôi nói, 'Các thầy làm gì trong giờ đọc?'

"Họ nói, 'Ông có thấy các tập sách trên tường đằng kia không? Mỗi trẻ có một tập sách riêng. Khi đến giờ đọc, lũ trẻ tới đó, lấy tập sách của mình, mang về bàn mình, và đọc tiếp từ chỗ đọc dở từ lần trước. Nếu em nào có câu hỏi thì giơ tay, và một trong chúng tôi tới xem chúng có chuyện gì.'

"Bà nghĩ rằng họ áp dụng phong cách lãnh đạo nào với Tom trong giờ đọc?" Giám Đốc Một Phút hỏi.

"Ủy quyền," nhà doanh nghiệp nói. "Tom có tập sách riêng của mình và tự quyết định khi nào nó cần giúp đỡ."

"Mức độ phát triển nào Tom đã có ở môn đọc?" Giám Đốc Một Phút hỏi.

"D4, tôi nghĩ vậy," nhà doanh nghiệp nói.

"Chính xác," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tom rất thích đọc và đọc rất nhiều. Do vậy, phong cách ủy quyền là hoàn toàn phù hợp.

"Sau đó tôi hỏi các thầy giáo, 'Vậy còn giờ toán, các thầy làm gì?'

"Các thầy trả lời, 'Ông có thấy các tập sách trên tường đằng kia không? Mỗi trẻ có một tập toán riêng. Khi đến giờ toán, lũ trẻ tới đó, lấy tập của mình, mang về bàn mình, và làm bài từ chỗ còn làm dở từ lần trước. Nếu em nào có câu hỏi thì giơ tay, và một trong chúng tôi tới xem chúng có chuyện gì.'

"'Tom học môn toán như thế nào?' Tôi hỏi.

"'Kinh khủng,' họ trả lời. 'Chúng tôi rất lo lắng cho Tom.'

"Tôi nói, 'Tất nhiên rồi! Tôi thất vọng về cách các thầy dạy toán cho Tom. Đã có ai đó nói với các thầy rằng nên sử dụng các phong cách dạy khác nhau cho cùng một đứa trẻ ở những môn học khác nhau?'

"Phong cách lãnh đạo nào họ đã áp dụng cho Tom ở môn toán?"

"Vẫn là ủy quyền," nhà doanh nghiệp nói.

"Mức độ phát triển nào Tom đã có ở môn toán?" Giám Đốc Một Phút hỏi.

"Mức độ thấp hơn, tôi nghĩ vậy," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng rồi," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tom ở D2 với môn toán. Tom không thích toán vì nó không được giỏi lắm. Do vậy, phong cách ủy quyền không hiệu quả. Thực tế, nó giống như 'bỏ rơi' hơn là ủy quyền."

"Sau đó tôi hỏi, 'Ai trong số các thầy được biết tới là người có phong cách truyền thống nhất?' Một bà giáo già, bà McBride, cười. Bà đã dạy học theo kiểu truyền thống trên ba mươi năm rồi chuyển sang cách dạy theo nhóm. Tôi nhớ khi tôi khoảng 12 -15 tuổi đã từng đi ngang qua lớp học của bà McBride ở một ngôi trường nhỏ mà ở đó thậm chí không có phòng ăn trưa. Cửa lớp học mở và ba mươi lăm đứa trẻ ngồi yên lặng tại chỗ ăn bữa trưa trong khi McBride mở nhạc Beethoven từ chiếc máy quay đĩa."

"Tôi cá rằng đó là một khái niệm mới về kiểm soát đối với ông," nhà doanh nghiệp nói.

"Đúng là như vậy," vị Giám Đốc Một Phút cười nói. "Bà McBride là ví dụ rất rõ về phong cách lãnh đạo chỉ dẫn. Ở gần đó có một lớp năm khác. Cửa phòng này đóng nhưng trên cửa có một ô cửa sổ nhỏ. Tôi nhìn qua ô cửa sổ, và trong phòng nhìn giống như vườn bách thú thu nhỏ. Lũ trẻ chạy vòng quanh phòng, nhảy lên cả bàn ghế. Cô giáo Jones—một phụ nữ tuyệt vời—đang ôm, hôn lũ trẻ và nhảy cùng với chúng. Thật là một nơi vui vẻ. Sự khác biệt lớn làm sao!

"Bà có cho rằng cô Jones là một giáo viên tốt đối với Tom ở môn đọc?" Giám Đốc Một Phút hỏi.

“Có,” nhà doanh nghiệp nói.

“Tại sao?”

“Con trai ông không cần một giáo viên ở môn đọc,” nhà doanh nghiệp cười nói.

“Đúng thế,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Khi bạn đã biết rõ bạn đang làm gì, bạn không cần có một giáo viên hách dịch.”

“Nhưng nếu bạn buộc phải có một giáo viên cho môn học tốt nhất của bạn,” nhà doanh nghiệp cười lớn và nói, “ai mà không muốn một người thân thiện và thoải mái như cô Jones?”

“Tôi nói với bà McBride, ‘Tom không được giỏi toán lắm. Bà có thể uốn nắn nó được không?’

“‘Chắc chắn là được,’ bà ấy nói.

“‘Bà sẽ làm như thế nào?’ Tôi hỏi.

“‘Sẽ dễ dàng hơn rất nhiều,’ bà McBride nói, ‘nếu tôi dạy em nó từ ban đầu. Tôi nghĩ rằng em ấy đã mất nhuệ khí vì thực tế khó khăn hơn em ấy nghĩ, và em đã học không tốt. Do vậy bây giờ khi đến giờ toán tôi sẽ nói với Tom rằng, “Đến giờ toán rồi, Tom. Hãy lại đó và lấy tập toán của em.” (Tôi không nghĩ rằng em ấy sẽ lấy tập của chính mình. Thay vào đó có lẽ em ấy sẽ lấy tập của một người bạn hôm đó vắng mặt, chỉ để làm mọi sự rối tinh.) Sau đó tôi đưa em ấy trở về bàn và nói, “Tom, tôi muốn em làm bài tập từ số một đến số ba, và tôi sẽ quay lại sau 5-10 phút để kiểm tra bài của em. Nếu chúng ta cùng học như thế này, tôi chắc chắn điểm toán của em sẽ tốt lên.”’

“Tôi nói, ‘Đó chính xác là cái mà Tom đang cần! Bà có thể dạy toán cho Tom được không?’

“Và bà ấy đồng ý,” Giám Đốc Một Phút nói.

“Tom có học toán tốt với cách dạy của bà McBride?” nhà doanh nghiệp hỏi.

“Bà nên tin tưởng chuyện đó,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Nhưng bà có nghĩ rằng Tom yêu thích cách kiểm tra và giám sát đó không?”

“Không,” nhà doanh nghiệp nói.

“Đó là một việc mà tôi không muốn báo cáo cho các nhà nhân văn trên thế giới,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Người ta không học được kỹ năng chỉ vì yêu thích.”

“Ý ông muốn nói,” nhà doanh nghiệp nói, “nếu một người không có năng lực về một nhiệm vụ nào đó, thì phải có ai đó chỉ dẫn, kiểm tra, giám sát những hành vi của người đó, và nếu sự quyết tâm của người đó thấp, thì cần phải hỗ trợ và động viên.”

“Thật may mắn ở trường hợp của Tom,” vị Giám Đốc Một Phút nói, “niên khóa đó chỉ còn có ba tháng. Bà nghĩ điểm yếu của bà McBride là gì?”

“Phải chăng bà ấy quá cứng nhắc?” nhà doanh nghiệp đoán.

“Trong chừng mực thì đúng vậy. Bà ấy có thể đổi phong cách từ chỉ dẫn sang kèm cặp, nhưng bà ấy không bao giờ có thể đổi từ kèm cặp sang hỗ trợ hoặc ủy quyền,” vị Giám Đốc Một Phút nói. “Bà ấy rất giỏi khi dạy lũ trẻ mới bắt đầu, nhưng khi chúng bắt đầu học được một số kỹ năng về toán, bà ấy không cho chúng chịu trách nhiệm về việc học của bản thân.”

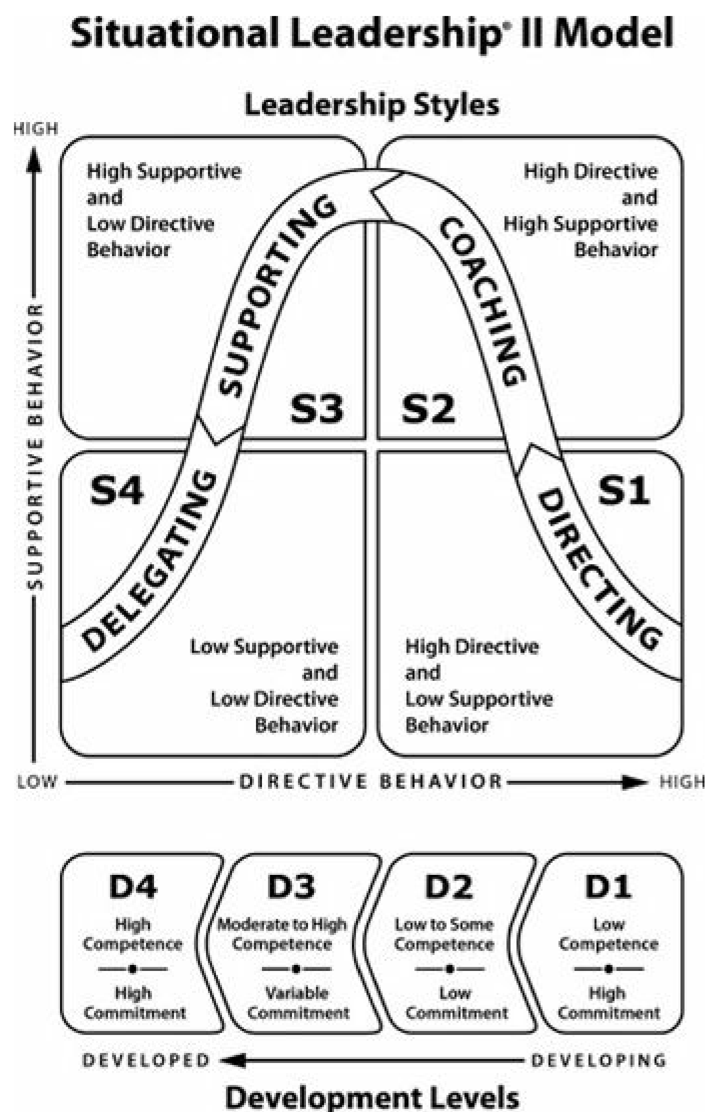
Phát triển năng lực và quyết tâm

NHÀ doanh nghiệp nhấm nháp cà phê và gật đầu. "Ông nói đúng," bà nói. "Câu chuyện của con trai ông không chỉ minh họa rằng mức độ phát triển tùy thuộc vào mục tiêu hoặc công việc, mà còn cho thấy rõ rằng phong cách lãnh đạo phù hợp cho một người ở lúc này chưa chắc đã phù hợp với người đó về sau."

"Chắc chắn," vị Giám Đốc Một Phút nói, "đặc biệt là khi nói về phong cách chỉ dẫn và kèm cặp. Vai trò của người quản lý là phải làm tăng dần năng lực và tự tin của mọi người để người quản lý có thể chuyển sang phong cách tốn ít thời gian hơn—hỗ trợ và ủy quyền—mà vẫn có kết quả tốt."

"Làm thế nào để thay đổi phong cách lãnh đạo?" nhà doanh nghiệp băn khoăn.

"Trước hết hãy nhìn vào mô hình Lãnh đạo theo tình huống® II có mô tả rõ tổ hợp giữa mức độ phát triển và phong cách lãnh đạo."



Nhà doanh nghiệp xem xét cẩn thận mô hình. "Tôi nhận thấy sự liên hệ giữa D1 và S1, D2 và S2, D3 và S3, D4 và S4. Mô hình này đã làm cho sự kết hợp giữa mức độ phát triển của một người trên một nhiệm vụ cụ thể với phong cách lãnh đạo phù hợp rất dễ hình dung."

"Đúng thế," Giám Đốc Một Phút nói. "Cho phép tôi đề nghị một việc. Khi xác định phong cách nào cần áp dụng với mức độ phát triển nào, chỉ cần nhớ rằng người lãnh đạo cần làm việc mà nhân viên của họ không thể tự làm vào thời điểm hiện tại. Do D1 có quyết tâm nhưng thiếu năng lực, người lãnh đạo cần chỉ

dẫn (S1-chỉ dẫn) để xây dựng năng lực; D2 thì thiếu cả năng lực lẫn quyết tâm, người lãnh đạo vừa chỉ dẫn vừa hỗ trợ (S2-kèm cặp) để nạp lại năng lượng và học lại; còn D3 có năng lực nhưng quyết tâm lúc này lúc khác, người lãnh đạo cần hỗ trợ (S3-hỗ trợ) để lấy lại sự tự tin vào năng lực; D4 đã có cả năng lực và quyết tâm, người lãnh đạo coi trọng đóng góp của họ bằng cách để họ tự chỉ dẫn và tự hỗ trợ (S4-ủy quyền)."

"Đó là một đề nghị rất hay," nhà doanh nghiệp nói. "Nhưng còn cái đường cong chạy giữa bốn phong cách lãnh đạo nghĩa là gì?"

"Chúng tôi gọi đó là đường cong hoàn thành," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Khi mà mức độ phát triển chạy từ D1 đến D4, đường cong này chỉ rõ người quản lý thay đổi phong cách lãnh đạo từ S1-chỉ dẫn đến S4-ủy quyền, đầu tiên là tăng sự hỗ trợ (S2), sau đó giảm sự chỉ dẫn (S3), cho đến cuối cùng là giảm luôn cả hỗ trợ (S4). Ở D4 người nhân viên đã có khả năng tự chỉ dẫn và hỗ trợ trong công việc của mình."

"Ông có thể nói rõ quá trình mà người quản lý sử dụng để thay đổi phong cách lãnh đạo?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Chúng tôi dạy mọi người năm bước cần theo khi phát triển năng lực và quyết tâm của một người."

"Tôi cá rằng bước đầu tiên," nhà doanh nghiệp nói, "là *nói* cho người đó cần làm gì."

"Chính xác," Giám Đốc Một Phút nói. "Bước thứ hai là *chỉ* cho họ thấy cần làm gì, để làm mẫu cho hành vi của họ. Khi mà người ta biết cần làm gì, họ cần biết làm tốt nghĩa là như thế nào. Họ cần biết tiêu chuẩn hoàn thành là như thế nào."

"Hai bước này, nói và chỉ, là S và T trong SMART. Đó là chìa khóa của đặt mục tiêu hiệu quả phải không?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Phải rồi," Giám Đốc Một Phút nói. "Chỉ và nói cũng là những hành vi chỉ dẫn."

"Nghĩa là sự phát triển thường bắt đầu bằng một vài hành vi chỉ dẫn," nhà doanh nghiệp đề xuất.

"Chính xác," Giám Đốc Một Phút nói. "Một khi mục tiêu và chỉ dẫn đã rõ ràng, bước thứ ba của việc phát triển năng lực và quyết tâm của mọi người là để cho họ cố gắng," ông nói thêm.

"Nhưng mà ông đâu có muốn giao cho họ quá nhiều trách nhiệm cho họ quá sớm, đúng không?" nhà doanh nghiệp thắc mắc.

"Không," Giám Đốc Một Phút nói. "Rủi ro cần phải hợp lý. Đó là bước thứ tư, quan sát thành tích. Khi sử dụng phong cách chỉ dẫn bạn cần tiếp xúc thường xuyên với nhân viên và thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện."

"Có vẻ như nhiều nhà quản lý quên bước này," nhà doanh nghiệp nói.

"Bà nói rất đúng," Giám Đốc Một Phút nói. "Lãnh đạo tuyển người, nói cho họ biết cần làm gì, và sau đó bỏ rơi họ và coi như công việc sẽ được hoàn thành tốt. Nói một cách khác, họ từ bỏ quyền; họ không ủy quyền."

"Từ kinh nghiệm của tôi," nhà doanh nghiệp nói, "trừ khi những người bạn tuyển vào là người vừa có năng lực vừa có quyết tâm, họ sẽ không thành công, hoặc là không hoàn thành như mong đợi. Khi điều đó xảy ra, phần lớn các nhà lãnh đạo, vì thất vọng, yêu cầu mọi người cho biết vì sao việc không hoàn thành hoặc hoàn thành không tốt. Những yêu cầu của họ tỏ ra bất công với những người khác, họ nghĩ rằng lãnh đạo khi không để ý tới họ nghĩa là mọi việc đều ổn."

"Do vậy bà có thể thấy rằng bỏ qua bước quan sát có thể là một tai họa," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Do vậy có một câu chúng tôi thường nói ở đây:

*

Bạn Có Thể
Trông Đợi Nhiều Hơn
Nếu Bạn
Kiểm Tra
Nhiều Hơn

*

"Tôi cá rằng điểm nhấn trong việc kiểm tra của ông," nhà doanh nghiệp nói, "là nhấn mạnh vào những điểm tốt đẹp."

"Đúng vậy, một trong những câu nói yêu thích của tôi là: Nếu Bạn Muốn Phát Triển Con Người, Hãy Bắt Gặp Họ Khi Họ Làm Đúng Chứ Không Phải Làm Sai. Đó là lý do tại sao bước thứ năm để xây dựng năng lực và quyết tâm của mọi người trước hết là ghi nhận sự tiến bộ của họ, sau đó, nếu không có tiến bộ

nào hết, chuyển hướng," vị Giám Đốc Một Phút nói.

"Chuyển hướng?"

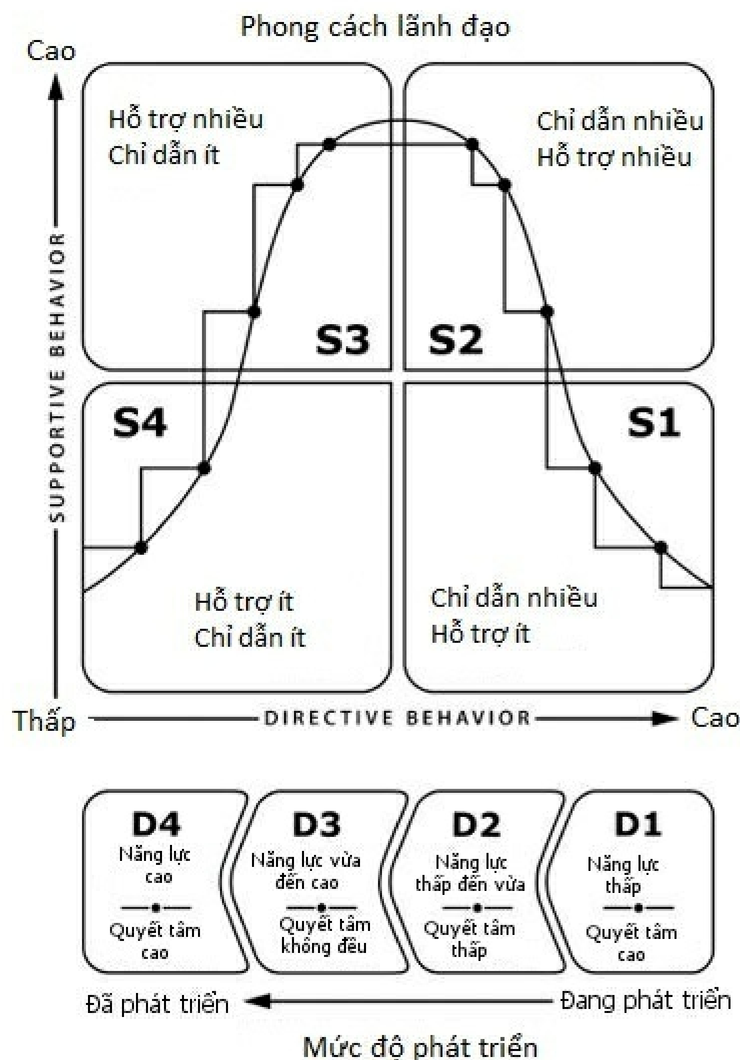
"Đúng thế, bà chuyển hướng những hỗ lực của họ trở lại việc đặt mục tiêu, sau đó hãy để họ cố gắng, quan sát thành tích của họ,và cuối cùng ghi nhận những tiến bộ của họ, hoặc lại chuyển hướng."

"Bước cuối cùng áp dụng bí mật thứ hai và thứ ba của Giám Đốc Một Phút—Lời Khen Một Phút và Chuyển Hướng Một Phút," nhà doanh nghiệp nêu ý kiến.

"Đúng, nhưng tôi muốn nhấn mạnh rằng khen ngợi có vai trò chìa khóa để giúp một người chuyển từ mức độ phát triển này lên một mức cao hơn—từ D1 sang D2, từ D2 sang D3—cho đến khi sự hỗ trợ họ cần từ ông giảm đi từ từ."

"Tôi hiểu," nhà doanh nghiệp nói.

Giám Đốc Một Phút gật đầu. "Tôi muốn chỉ cho bà xem biểu đồ minh họa chính xác những gì bà vừa nói—một người quản lý thay đổi hành vi của mình khi thành tích của nhân viên được cải thiện," vị Giám Đốc Một Phút nói, lấy ra chiếc tablet. Ông tìm một tấm hình và đưa cho nhà doanh nghiệp:



"Những bước đi lên trên đường cong này là khi người quản lý giảm dần sự chỉ dẫn khi nhân viên học hỏi trong công việc của mình," Giám Đốc Một Phút nói. "Ban đầu, cần nhiều sự hỗ trợ nhưng từ từ người quản lý giảm lượng hỗ trợ khi đi xuống theo đường cong này."

"Làm thế nào để người quản lý có thể giảm hành vi hỗ trợ?" nhà doanh nghiệp hỏi. "Mọi người sẽ nhận sự hỗ trợ từ đâu?"

"Từ chính bản thân họ và từ đồng nghiệp," vị Giám Đốc Một Phút nói.

"Khi nhà quản lý sử dụng phong cách lãnh đạo ủy quyền," nhà doanh nghiệp băn khoăn, "đó có phải là họ không chỉ dẫn hay hỗ trợ những người dưới quyền?"

"Dùng chữ *không* nặng quá. Ngay cả khi sử dụng phong cách ủy quyền, họ vẫn chỉ dẫn và hỗ trợ đôi

chút. Nhưng những người có năng lực và tự tin làm tốt ở mức cao—D4—thông thường có khả năng tự quản lý hành vi của mình, mà còn tự biết khi nào mình đang làm đúng, bởi vì họ đã học được cách tự đánh giá thành tích của mình."

"Chiến lược làm người lãnh đạo của ông, nghĩa là, đổi phong cách lãnh đạo theo thời gian từ chỉ dẫn chuyển thành kèm cặp sang hỗ trợ và cuối cùng là ủy quyền khi mà công việc trở nên tốt hơn?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đúng vậy, càng thường xuyên càng tốt. Nhưng nhớ rằng bước thứ năm nghĩa là ghi nhận sự tiến bộ hoặc là chuyển hướng Nếu không có tiến bộ, tôi sẽ không ghi nhận—thay vào đó tôi sẽ lùi lại và chuyển hướng cho đến khi có sự cải thiện. Nhưng mục tiêu của tôi là từ từ thay đổi phong cách lãnh đạo cho tới khi nhân viên của tôi có khả năng tự mình làm tốt công việc mà không cần chỉ dẫn hoặc hỗ trợ nhiều từ tôi. Lão Tử cũng đã từng nói:

*

***"Khi Sự Nghiệp Thành
Người Bị Lãnh Đạo Nói,
'Chúng Tôi Tự Làm Lấy Cả!'"***

*

Xoay chuyển các thành tích kém

"TÔI muốn trở thành nhà lãnh đạo như vậy," nhà doanh nghiệp nói. "Nhưng tôi có câu hỏi: ông làm gì lúc ban đầu khi nào mà ông lần đầu tiên muốn phát triển một ai đó và thành tích không được như mong đợi? Ông vẫn khen ngợi người đó chứ?'"

"Không," Giám Đốc Một Phút nói.

"Ông có bỏ qua thành tích kém như vậy không?"

"Không. Như tôi đã đề xuất, khi không có tiến bộ, bà cần chuyển hướng ngược trở về đặt mục tiêu. Bà nói, 'Tôi đã sai rồi. Tôi chắc hẳn đã giao cho anh một việc mà anh chưa hiểu rõ. Hãy bắt đầu lại từ đầu.'"

"Ý ông nói ông tự nhận mình đã sai," nhà doanh nghiệp hỏi, "và chuyển hướng người này?"

"Đúng vậy," Giám Đốc Một Phút nói. "Khi phát triển một người, bà cần có khả năng thừa nhận bà đã làm sai."

"Nghĩa là ý ông muốn nói nếu ông quan tâm đủ lớn," nhà doanh nghiệp nói, "ông sẽ thừa nhận ông đã làm sai, và chuyển hướng người này. Nhưng nếu như ông vẫn tiếp tục phải chỉ dẫn mãi mà không có tiến bộ đáng kể thì sao?"

"Sau một thời gian," Giám Đốc Một Phút nói, "bà sẽ nói chuyện với người đó về kế hoạch nghề nghiệp và giới thiệu họ một công việc mới."

"Tôi hiểu rồi," nhà doanh nghiệp cười và nói. "Nghĩa là có những người không thể nào phát triển ở một số công việc nhất định."

"Rất đúng," Giám Đốc Một Phút nói.

"Tôi nghĩ là tôi đã hiểu tại sao việc có khả năng thay đổi phong cách lãnh đạo theo thời gian—khi nhân viên có được năng lực và quyết tâm—là một phần rất quan trọng để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống," nhà doanh nghiệp nói. "Ngay bây giờ tôi nghĩ đến một người trong nhóm của tôi, người này từng rất có năng lực và quyết tâm, nhưng gần đây thành tích không được tốt. Tôi cần làm gì?"

"Tôi khuyên bà chuyển phong cách từ ủy quyền ngược trở về phong cách hỗ trợ, bà sẽ lắng nghe bà thu thập dữ liệu," Giám Đốc Một Phút nói. "Bà cần chắc chắn có dữ liệu khách quan và không có tình tiết giảm nhẹ nào hết. Đôi khi thành tích suy giảm là do lòng tin bị sứt mẻ—công việc phức tạp hơn dự kiến. Khi điều đó xảy ra, bà hỗ trợ và động viên và thu hút suy nghĩ của họ về cách lấy lại sự tự tin và động lực."

"Nếu kết quả vẫn không đến," Giám Đốc Một Phút tiếp tục, "bà cần chuyển về phong cách kèm cặp, bà chỉ dẫn họ đôi chút, giám sát nhiều hơn và thường xuyên hơn. Rất ít khi bà phải quay trở về phong cách chỉ dẫn."

"Ông luôn khuyên quay trở lại các phong cách lần lượt từng cái một?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Phần lớn các trường hợp," Giám Đốc Một Phút nói. "Bởi vì nếu, khi nói chuyện với người nhân viên, bà có được bất kỳ thông tin mới nào giải thích được thành tích kém, bà luôn có thể quay trở về phong cách ủy quyền mà không làm ảnh hưởng đến mối quan hệ với người đó. Nhưng nếu bà quay thẳng từ phong cách ủy quyền thẳng về chỉ dẫn, bà sẽ trở lại một nhà lãnh đạo hải âu—phong cách 'bỏ rơi-đập' cũ kỹ. Và nếu có một lý do tốt dẫn đến thành tích kém, bà sẽ thực sự khó ăn khó nói."

Chia sẻ những gì đang làm

"TÔI không biết nói cám ơn ông như thế nào về những gì tôi đã học được về cách trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả theo tình huống," nhà doanh nghiệp nói. "Bây giờ tôi đã biết về đặt mục tiêu, dự đoán, và kết hợp, tôi làm cách nào để áp dụng những điều này vào công việc với những người xung quanh tôi?"

"Đầu tiên, bà cần dạy những người xung quanh những gì bà đã học được về lãnh đạo theo tình huống," Giám Đốc Một Phút nói. "Chúng tôi thấy rằng (nguyên văn: Situational Leadership Is Not Something You Do To People, It's Something You Do With People):

*

Lãnh Đạo Theo Tình Huống
Không Phải
Làm
Cho Mọi Người
Đó Là
Làm
Với Mọi Người

*

"Tôi thích câu này," nhà doanh nghiệp nói. "Nghĩa là ông coi mọi người như là đối tác, không phải là thuộc cấp."

"Họ chắc chắn không phải là người bình thường, nếu không thì chúng tôi đã không tuyển dụng họ!" Giám Đốc Một Phút nói. "Và tôi thì không phải là cấp trên của họ. Đó là lý do nếu tôi sắp trở thành lãnh đạo theo tình huống, tôi cần cho mọi người biết rõ ý định của mình."

"Nghĩa là thế nào?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Một trong những mối lo của chúng tôi là những người học để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống sẽ bắt đầu sử dụng những khái niệm mà không nói với ai. Ví dụ, giả sử tôi phân tích mức độ phát triển của bà ở một nhiệm vụ cụ thể là D4—tôi đánh giá bà có năng lực và quyết tâm. Tôi thực sự không cần phải dành nhiều thời gian với bà. Tôi có thể sẽ không tới nói chuyện với bà. Sau một thời gian, liệu bà sẽ nghĩ như thế nào nếu bà không biết rằng tôi đang thực hiện lãnh đạo theo tình huống?"

"Có lẽ tôi sẽ nghĩ rằng có chuyện gì đó không ổn," nhà doanh nghiệp nói. "Là vì ông không quan tâm gì đến tôi nữa. Tôi sẽ cảm thấy bị phớt lờ và không được coi trọng."

"Chính xác," Giám Đốc Một Phút nói. "Chuyện này cũng có thể xảy ra với một người khác ở thái cực bên kia—một ai đó rất thiếu kinh nghiệm. Giả sử rằng tôi quyết định rằng người này cần rất nhiều chỉ dẫn từ tôi, cho nên tôi luôn ở đó để nói cho người đó làm gì, khi nào, và làm như thế nào. Nếu tôi cứ tiếp tục như vậy, người đó sẽ nghĩ như thế nào?"

"Anh ta có lẽ sẽ nghĩ rằng đang bị ông chế diễu," nhà doanh nghiệp nói, "hoặc là ông không tin tưởng anh ta."

"Sau đó bà và anh ta, hai người tình cờ gặp nhau," Giám Đốc Một Phút nói, "và bà nói bà chẳng gặp tôi suốt một tháng, người kia sẽ nói, 'Có gì lạ đâu—ông ta ở chỗ tôi suốt cả ngày.' Bởi vì tôi chưa nói cho cả hai người biết về cách lãnh đạo của mình, trong mỗi trường hợp thì đánh giá chuẩn và phong cách lãnh đạo phù hợp của tôi đã bị hiểu sai. Người có khả năng và kinh nghiệm, bà sẽ nghĩ rằng bà làm gì đó không ổn, còn người thiếu kinh nghiệm thì nghĩ tôi không tin tưởng anh ta.

"Mặt khác," Giám Đốc Một Phút tiếp tục, "giả sử tôi ngồi lại với bà và chúng ta cùng quyết định bà không cần sự giám sát của tôi—chúng ta đồng ý rằng phong cách lãnh đạo ủy quyền là phù hợp. Sau đó khi tôi không ghé lại gặp bà, bà sẽ nghĩ sao?"

"Tôi sẽ thấy bình thường, bởi vì tôi đã biết lý do vì sao ông không gặp tôi. Việc ông không giám sát tôi nhiều có giá trị như một lời khen về khả năng và năng lực của tôi," nhà doanh nghiệp nói.

“Đúng. Và nếu có chuyện gì xảy ra, bà cần lời khuyên của tôi thì bà có trách nhiệm gọi cho tôi.”

Giám Đốc Một Phút tiếp tục, “Giả sử người nhân viên thiếu kinh nghiệm và tôi cùng ngồi và thảo luận về phong cách lãnh đạo tôi sử dụng với anh ta. Sau đó bà nghĩ anh ta sẽ cảm thấy thế nào với những cuộc họp thường xuyên với tôi?”

“Anh ta cũng sẽ thấy ổn,” bà trả lời, “bởi vì anh ta biết ông đang chỉ dẫn và giám sát chặt chẽ để anh ta phát triển được kỹ năng. Mục tiêu cuối cùng là để ông có thể cho anh ta làm việc độc lập,” nhà doanh nghiệp nói.

Nhà doanh nghiệp ngồi thoải mái trên ghế và mỉm cười. “Tôi cảm thấy như trút được gánh nặng sau khi nghe những ví dụ về lãnh đạo theo tình huống với những người của ông chứ không phải lãnh đạo họ,” bà nói. “Ông đã biết khi chúng ta gặp nhau lần đầu, tôi đã từng nghĩ rằng với tư cách là chủ doanh nghiệp tôi phải tự mình tính toán mọi việc. Bây giờ tôi háo hức học càng nhiều càng tốt để tôi có thể làm việc chặt chẽ với những người của tôi như là một nhà lãnh đạo theo tình huống.”

“Điều này dẫn tôi đến cách thứ hai bà có thể áp dụng lãnh đạo theo tình huống trong thực tế. Ngoài cách dạy mọi người về các khái niệm, bà cũng có thể cải thiện số lượng và chất lượng các cuộc trao đổi giữa bà và mọi người,” Giám Đốc Một Phút nói.

“Các cuộc trao đổi nào?”

Hiểu về Sáu hình thức trao đổi

"THỰC tế có sáu hình thức trao đổi bà có thể áp dụng với mọi người," Giám Đốc Một Phút nói.

"Đầu tiên là ***trao đổi sắp hàng*** (alignment conversations), nơi mà hai bên thống nhất về mục tiêu và mức độ phát triển của một cá nhân, cũng như phong cách lãnh đạo cho mỗi mục tiêu và nhiệm vụ. Những trao đổi này diễn ra khi đặt mục tiêu ở bước hoạch định thành tích, hoặc khi giao một dự án, mục tiêu hay nhiệm vụ mới.

"Hình thức tiếp theo là bốn dạng **trao đổi theo phong cách** (style conversations)—S1, S2, S3, và S4. Trong những trao đổi này bà áp dụng các phong cách lãnh đạo đã thống nhất cuộc trao đổi sắp hàng. Những trao đổi này có thể theo lịch từ trước, hoặc phát sinh đột xuất. Cuối cùng là trao đổi một-một (one-on-one conversations). Những cuộc trao đổi định kỳ này giúp cho bà và nhóm kết nối với nhau. Khi trao đổi, các thành viên có thể nói về bất cứ chuyện gì họ đang nghĩ—chuyện riêng hay chuyện chung. Những cuộc trao đổi này cho phép các thành viên yêu cầu lãnh đạo trả lời những gì họ cần, có thể là chỉ dẫn, kèm cặp hay hỗ trợ—hoặc chỉ là họ muốn thông báo tình hình đến cho bạn.

"Tôi cho rằng ông sẽ kể cho tôi nghe về những hình thức trao đổi này?"

"Thay vì như vậy, tại sao bà không tham gia cùng tôi cuộc nói chuyện qua điện thoại với vài đối tác toàn cầu của tôi? Bằng cách đó bà sẽ tìm hiểu không chỉ về những hình thức trao đổi này, mà còn cách thức làm việc với một nhóm ảo qua mạng. Nhưng bà sẽ phải tới sớm đó. Chúng ta sẽ bắt đầu vào bảy giờ sáng để phù hợp với nhiều múi giờ khác nhau."

"Nghe rất hấp dẫn," nhà doanh nghiệp nói. Tôi sẽ tới đây vào sáng sớm mai. Tôi rất nóng lòng tham gia cuộc trao đổi này."

Sáu giờ rưỡi sáng hôm sau, nhà doanh nghiệp đã có mặt tại văn phòng Giám Đốc Một Phút. Bà bị kích thích bởi ý nghĩ được thấy nhà lãnh đạo theo tình huống sử dụng sáu hình thức trao đổi mà Giám Đốc Một Phút đã nói tới.

Trợ lý của Giám Đốc Một Phút dẫn nhà doanh nghiệp tới trung tâm truyền thông, ở đó bà thấy Giám Đốc Một Phút cùng với nhân viên IT đã chuẩn bị sẵn sàng cho hội nghị truyền hình.

Giám Đốc Một Phút mỉm cười chào nhà doanh nghiệp. "Xin mời bà ngồi. Hôm nay có ba đối tác toàn cầu của tôi—Maria Carlos từ Buenos Aires, David Cook từ London, và Hishan Saleh từ Dubai—sẽ tham gia cùng chúng ta ngay sau đây qua vệ tinh. Tôi nghĩ rằng sẽ rất có ích khi bà có dịp nghe chúng tôi sử dụng các hình thức trao đổi khác nhau với mỗi trong số họ khi tôi trao đổi một-một."

Vài phút sau ba người đối tác đã hiện ra trên màn hình, họ đều cười và chào hỏi nhau.

"Chào buổi sáng, Maria—chào buổi tối, David và Hishan," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi muốn giới thiệu với mọi người một nhà doanh nghiệp vừa tới thăm tôi gần đây vì bà ấy cảm thấy rằng bà phải tự làm mọi thứ. Bà ấy hiểu rõ rằng bà ấy đã không phát huy tố chất nhân viên để họ có thể mở rộng trách nhiệm. Bà ấy rất phấn khích khi biết rằng tôi là nhà lãnh đạo theo tình huống và bà ấy đã học cả ba kỹ năng cần thiết—đặt mục tiêu, dự đoán, và kết hợp. Bà ấy đã sẵn sàng kết hợp tất cả những kỹ năng này bằng cách chứng kiến cách mà các lãnh đạo theo tình huống cải thiện số lượng và chất lượng các cuộc trao đổi với mọi người."

David Cook cười rất tươi. "Thật tuyệt vời!" anh nói.

Giám Đốc Một Phút nói tiếp, "Tôi đã giới thiệu với bà ấy sáu hình thức trao đổi mà lãnh đạo có thể áp dụng với mọi người. Tôi nghĩ sẽ rất có ích nếu ba người các bạn có thể chia sẻ cách mà mỗi người đã sử dụng những hình thức trao đổi này với tôi để hoàn thành các mục tiêu chúng ta đã thống nhất."

"Nghe hay đấy," Hishan nói.

"Nếu vậy thì Hishan," Giám Đốc Một Phút nói, "tại sao anh không giải thích cách chúng ta sử dụng trao đổi sắp hàng (alignment conversations) trong công ty chúng ta?"

"Rất sẵn lòng," Hishan nói. "Mục đích của trao đổi sắp hàng để lãnh đạo và cá nhân cùng tập trung vào những gì quan trọng nhất. Mục tiêu SMART nào cần đạt được? Mức độ phát triển của cá nhân là gì—về năng lực và quyết tâm—để đạt được mục tiêu này một cách độc lập, không cần chỉ dẫn hoặc hỗ trợ? Phong cách lãnh đạo nào sẽ giúp cho cá nhân đạt được mỗi mục tiêu đồng thời phát triển được năng lực và tự tin? Trao đổi sắp hàng giúp cho lãnh đạo và cá nhân hiểu rõ lẫn nhau về ba câu hỏi quan trọng này."

"Có thể hiểu rằng ở trao đổi sắp hàng, anh sử dụng cả ba kỹ năng của lãnh đạo theo tình huống—đặt mục tiêu, dự đoán, kết hợp," nhà doanh nghiệp nêu ý kiến.

“Tôi nghĩ rằng điều đó sẽ trở nên rõ ràng với bà,” Hishan nói.

“Hãy bắt đầu từ bước đầu tiên, Hishan,” nhà doanh nghiệp nói. “Anh và Giám Đốc Một Phút cùng nhau đặt mục tiêu SMART như thế nào?”

“Chúng tôi bắt đầu bằng cách nhìn vào những trách nhiệm chính của tôi,” Hishan nói. “Một trong những trở ngại lớn nhất cản trở thành tích cao được phát sinh từ những mong muốn và trách nhiệm không rõ ràng.”

“Tôi đồng ý,” nhà doanh nghiệp nói.

“Khi nhân viên được hỏi về trách nhiệm của họ, và khi quản lý của họ được hỏi về trách nhiệm của nhân viên, họ thường đưa ra những câu trả lời rất khác nhau,” Hishan nói. “Không có sự thống nhất từ trước về phạm vi trách nhiệm, bạn có thể sẽ bị phạt vì không làm những việc bạn không biết rằng bạn được cho là phải làm đầu tiên.”

Nhà doanh nghiệp gật đầu. “Tôi có thể mường tượng rằng khi mà các anh đã cùng đồng ý về phạm vi trách nhiệm, tiếp theo anh phải xác định rõ cách anh được đánh giá.”

“Đúng rồi,” Hishan nói. “Đó chính xác là mục tiêu SMART. Cùng nhau chúng tôi đảm bảo rằng mỗi mục tiêu đều cụ thể và có thể theo dõi được, cho nên tôi biết rõ công việc tốt là như thế nào, và cách chúng tôi biết tôi sẽ tiến bộ ra sao.”

“Và chúng tôi chắc chắn rằng mỗi mục tiêu đều có liên quan,” Hishan tiếp tục. “Tôi cần biết rằng việc hoàn thành mục tiêu sẽ có ích cho tôi và cho tổ chức. Công việc hoàn thành phải có ý nghĩa mới được. Có rất nhiều thứ cần thời gain của chúng tôi, nên tôi cần biết chắc rằng nếu dành thời gian thì tôi sẽ tạo ra sự khác biệt.”

“Tôi rất thích khi tất cả quý vị đều muốn có mục tiêu có thể đạt tới được, nên nó thực tế và quý vị có thể hoàn thành được chúng,” nhà doanh nghiệp nói.

“Đó là điều rất quan trọng,” Hishan nói. “Tôi muốn thử thách nhưng không muốn bị chôn vùi. Đó là vì sao chúng tôi đặt mục tiêu có tính động viên—nghĩa là chúng cung cấp năng lượng cho tôi, xây dựng sự tự tin, chúng có ý nghĩa thực sự.”

Nhà doanh nghiệp quay sang Giám Đốc Một Phút. “Có bao giờ ông phải dùng tới Quy Tắc Vàng—‘ai có vàng luật chơi của người đó’—nếu có sự không thống nhất về mục tiêu?”

“Thực ra thì không,” Giám Đốc Một Phút nói. “Nếu chúng tôi không thể thống nhất về một mục tiêu hoặc vài khía cạnh nào đó, Tôi khuyến khích tiếp tục trao đổi đến khi chúng tôi đồng ý. Hãy chuyển sang nói về kỹ năng dự đoán có vai trò gì trong trao đổi sắp hàng.”

“Okay,” Hishan nói. “Khi mà chúng tôi đã rõ ràng về mục tiêu—cả về phạm vi trách nhiệm lẫn tiêu chuẩn thành tích—Giám Đốc Một Phút và tôi mỗi người dự đoán độc lập về mức độ phát triển của tôi trên mỗi mục tiêu đã thống nhất.”

“Cho phép tôi thử xem có hiểu đúng khái niệm ‘dự đoán độc lập’ hay không,” nhà doanh nghiệp nói. “Có phải là anh dự đoán mức độ phát triển của chính mình?”

“Đúng thế,” Hishan nói. “Và Giám Đốc Một Phút cũng làm y như vậy. Sau đó chúng tôi thống nhất về năng lực và quyết tâm của tôi đối với mỗi mục tiêu. Ví dụ, ba mục tiêu chính của tôi là phát triển nhân viên, hoạt động, và chiến lược marketing. Sau khi thiết lập tiêu chuẩn thành tích trong mỗi mục tiêu, từng người một, chúng tôi nói cho nhau nghe về mức độ phát triển của tôi so với tiêu chuẩn về phát triển con người chẳng hạn. Cả hai chúng tôi đều nói rõ ý kiến của mình.”

“Việc đó cụ thể như thế nào?” nhà doanh nghiệp hỏi.

“Quy tắc là, chúng tôi thống nhất xem ai sẽ nói trước,” Hishan nói. “Nếu tôi nói trước, Giám Đốc Một Phút phải lắng nghe phân tích của tôi, và sau đó—trước khi ông nói bất cứ ý kiến gì—ông ấy phải nhắc lại xem ông ấy đã nghe thấy tôi nói gì. Và tôi cũng phải làm y chang vậy khi nghe ông ấy nói.”

“Đó là cách để mỗi người thả lỏng và nghe bên kia nói, đúng vậy không?” nhà doanh nghiệp nói.

“Đúng rồi,” Hishan nói. “Bởi vì nếu một trong hai chúng tôi, giống như Giám Đốc Một Phút, có xu hướng nói nhiều hơn và sẽ chi phối cuộc trao đổi.”

“Moi (tôi)?” Giám Đốc Một Phút mỉm cười.

“Sau khi cả hai đã được lắng nghe,” Hishan tiếp tục, “chúng tôi thảo luận sự giống nhau và khác nhau trong kết quả phân tích.”

“Nếu hai người không thể giải quyết sự khác nhau,” nhà doanh nghiệp hỏi, “liệu có bao giờ quý vị giải quyết theo Quy Tắc Vàng hay không ở phần trao đổi này?”

“Chắc chắn không phải ở lúc này,” Giám Đốc Một Phút nói. “Với phân tích mức độ phát triển, người nhân viên được ưu tiên hơn. Ví dụ, nếu Hishan cảm thấy anh ta có thể làm việc một mình—nghĩa là D3 hoặc D4—mà tôi thì nghĩ rằng anh ta cần được chỉ dẫn và hỗ trợ—nghĩ là D2 hoặc D1—chúng tôi sẽ chọn theo suy nghĩ của Hishan—với một điều kiện. Chúng tôi cần phải đồng ý về kết quả ở tháng sau, để cả hai chúng tôi đều có thể quan sát thành tích của Hishan.”

“Trong trường hợp đó, có lẽ tôi sẽ làm việc như điên trong ba mươi ngày sau để chứng tỏ mình đúng,”

Hishan nói.

"Đó chính là cái mà tôi muốn xảy ra," Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi muốn Hishan đúng."

"Sau khi quý vị đã đồng ý về mức độ phát triển, Hishan," nhà doanh nghiệp hỏi, "anh có đồng ý với Giám Đốc Một Phút về phong cách lãnh đạo ông ấy sẽ sử dụng với anh không?"

"Có chứ," Hishan trả lời. "Khi mà mức độ phát triển đã rõ ràng, sự kết hợp phong cách lãnh đạo cũng sẽ rõ ràng theo. Đồng thời, bà cần nhớ rằng phong cách lãnh đạo chúng tôi đã đồng ý có thể chỉ là tạm thời bởi vì Giám Đốc Một Phút dần dần giúp đỡ tôi học cách tự chỉ dẫn và hỗ trợ chính mình, nếu như tôi chưa đạt tới mức đó."

"Nghĩa là sau khi kết thúc trao đổi sắp hàng, Hishan sẽ biết phong cách lãnh đạo nào ông sẽ sử dụng cho mỗi mục tiêu?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Đúng thế," Giám Đốc Một Phút nói.

"Trao đổi sắp hàng nghe giống như là lập kế hoạch thành tích," nhà doanh nghiệp nói. "Phải chăng trao đổi theo phong cách (style conversation) là lúc thực hiện huấn luyện kèm cặp hàng ngày?"

"Bà hiểu đúng rồi đó," Giám Đốc Một Phút nói. "Để giúp bà ấy hiểu rõ hơn, tôi chuyền trái banh cho anh, David."

"Ông chuyền banh xuyên đại dương luôn (nguyên văn: a long toss over the pond), nhưng tôi sẽ thử xem," David cười. "Có bốn kiểu trao đổi theo phong cách—S1, S2, S3, or S4."

"Trao đổi theo phong cách khác với trao đổi sắp hàng như thế nào?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Những trao đổi này tập trung vào việc lãnh đạo sử dụng phong cách phù hợp với mức độ phát triển của nhân viên đối với một mục tiêu hay nhiệm vụ cụ thể," David nói.

"Ví dụ," David tiếp tục, "Nếu Giám Đốc Một Phút và tôi đồng ý rằng tôi cần phong cách S4 (ủy quyền) đối với một mục tiêu cụ thể, tôi sẽ là người bắt đầu cuộc trao đổi phong cách S4. Đại khái nó theo kiểu, 'Tôi đã xử lý xong việc này, tôi muốn thông báo để ông biết.' Trong cuộc trao đổi S4, tôi là người dẫn dắt. Vai trò của Giám Đốc Một Phút là khuyến khích sự sáng tạo, tăng cường thành công, hỗ trợ phát triển cho tôi bằng cách cho tôi những cơ hội huấn luyện hoặc cố vấn cho người khác. Ông ấy cũng ghi nhận năng lực, quyết tâm và những đóng góp của tôi. Về cơ bản, khi tôi ở mức độ D4, Giám Đốc Một Phút tin tưởng những phán đoán và quyền quyết định làm gì, làm thế nào và khi nào của tôi."

Giám Đốc Một Phút xen vào, "Khi tôi có thể sử dụng phong cách S4 để phù hợp với mức độ phát triển của David, mức độ quá tải và xì trét của tôi giảm đáng kể. Tôi trông đợi D4 đứng lên và nhận nhiều trách nhiệm về mình."

"Tôi hiểu rồi," nhà doanh nghiệp nói.

"Ở cuộc trao đổi S3," Giám Đốc Một Phút nói, "nếu có một vấn đề phát sinh, vai trò của tôi là trợ giúp giải quyết vấn đề bằng cách hỏi các câu hỏi mở, giúp cho David tiến tới một giải pháp của anh ấy để giải quyết vấn đề anh ấy gặp phải. Cuộc trao đổi S3, nếu phù hợp, có thể bắt đầu theo kiểu: 'Anh chỉ muốn tôi lắng nghe thay vì đưa ra lời khuyên, đúng không?' Vai trò của tôi trong cuộc trao đổi S3 đang tiếp diễn sẽ là lắng nghe, trợ giúp để anh ấy tự giải quyết vấn đề bằng cách đặt câu hỏi phù hợp, thể hiện lòng tin và cổ vũ, giúp cho D3 suy ngẫm về những thành tích trong quá khứ, ghi nhận năng lực và đóng góp. Mục tiêu các cuộc trao đổi S3 là sau thời gian sẽ xây dựng sự tự tin để trở thành D4 trong lĩnh vực này."

"Sẽ thế nào nếu cả hai thống nhất David cần phong cách S2 (kèm cặp) ở một lĩnh vực nào đó?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Trong bất kỳ cuộc trao đổi S2 nào với Giám Đốc Một Phút, ông ấy sẽ dẫn dắt," David nói. "Khi là D2, tôi đang học hỏi và có đôi chút bị mất tinh thần—không rõ ràng, quá tải, hoặc nản chí—tôi muốn chia sẻ suy nghĩ của mình và nhận được chỉ dẫn. Tôi muốn có lời khuyên và hỗ trợ để có thể tiếp tục."

"Nghĩa là cuộc trao đổi S2 có nhiều chỉ dẫn và hỗ trợ," Giám Đốc Một Phút nói. "Sự thống nhất với phong cách S2 sẽ là, 'Dường như anh đang cảm thấy có chút quá tải hoặc nản chí. Tôi sẽ giúp anh, tôi sẽ tiếp tục chỉ dẫn. Tôi cũng muốn nghe những lo lắng và ý tưởng của anh.' Vai trò của tôi trong cuộc trao đổi S2 đang diễn ra sẽ là lắng nghe, cân nhắc, lôi kéo D2 vào việc giải quyết vấn đề, tái định hướng và huấn luyện, kèm cặp và phản hồi, khuyến khích và hỗ trợ."

David gật đầu và nói, "Trong cuộc nói chuyện S1, tôi hiểu rõ rằng tôi cần rất nhiều chỉ dẫn và không cần nhiều hỗ trợ. Nếu tôi nhận được chỉ dẫn, tôi sẽ cảm thấy được hỗ trợ. Bởi vì tôi có động cơ và sự tin cậy cao, tôi cần được ghi nhận đôi chút, nhưng tôi không cần nhiều hỗ trợ như D2 cần tới."

"Hãy cho tôi biết thêm về cuộc nói chuyện phong cách S1 nghe thế nào," nhà doanh nghiệp nói. "Tôi tưởng tượng nó có vẻ hơi kỳ cục."

David trả lời, "Thực ra thì không. Sự thống nhất sử dụng phong cách S1 có thể bắt đầu như sau, 'Do anh chưa bao giờ làm việc này, sẽ tốt hơn nếu tôi chỉ dẫn anh và làm việc chặt chẽ với anh khi anh học cách làm việc?' Khi mà sự thống nhất đã có được trong cuộc trao đổi sắp hàng, Giám Đốc Một Phút công nhận sự nhiệt tình, sáng kiến và kinh nghiệm của tôi. Ông ấy đặt mục tiêu, ưu tiên, vai trò và giới hạn cho tôi. Ông ấy xây dựng kế hoạch và cung cấp nguồn lực, giải pháp, thông tin và phản hồi thường xuyên. Tôi

thấy rất thoải bởi vì đó chính là cái mà tôi cần."

"Ông nói rằng cuộc nói chuyện theo phong cách S1 có rất nhiều chỉ dẫn nhưng không có nhiều hỗ trợ. Hãy giải thích rõ hơn cho tôi. Tôi nghe thấy như vậy không ổn lắm," nhà doanh nghiệp nói.

"Có một sự nhầm lẫn nhẹ khi nghĩ rằng các cuộc nói chuyện phong cách S1 không có hỗ trợ," David trả lời. Có sự hỗ trợ dành cho mong muốn học hỏi và áp dụng những kỹ năng sẵn có của tôi cho mục tiêu hay nhiệm vụ này. Nhưng vì chưa có hoặc có rất ít kinh nghiệm với nhiệm vụ này, tôi cần được chỉ dẫn hơn là cần ai đó đặt câu hỏi và lắng nghe. Phong cách S1 cần rất nhiều sự tương tác hai chiều. Tôi sẽ cảm thấy được hỗ trợ khi Giám Đốc Một Phút theo sau tôi tới cùng, giữ kết nối với tôi, cho tôi phản hồi thường xuyên, và tìm cơ hội để dạy lại hay giải thích lại cho tôi khi tôi học hỏi."

"Như vậy nghĩa là phong cách lãnh đạo khi đã được xác định, sẽ quyết định số lượng, tần suất và loại hình cuộc họp của ông với mọi người?" nhà doanh nghiệp nói với Giám Đốc Một Phút.

"Đúng thế," Giám Đốc Một Phút nói. "Giả sử tôi làm việc với David về một mục tiêu trong vài tuần và thấy rằng anh ta nắm được vấn đề, bắt đầu làm tốt ở lĩnh vực đó. Tôi nên chuyển sang phong cách nào?"

"S2," nhà doanh nghiệp trả lời.

"Bà ở đúng chỗ rồi đó. Tôi sẽ tăng sự hỗ trợ, nêu quan điểm, và giải thích lý do tại sao chúng ta đang làm theo cách hiện nay," Giám Đốc Một Phút nói. "Sau khi chúng tôi có nhiều cuộc trao đổi S2 và David tiếp tục tiến bộ, chuyện tiếp theo là gì?"

"Tôi nghĩ ông sẽ chuyển sang cuộc nói chuyện S3 và mong rằng sẽ tới S4," nhà doanh nghiệp trả lời.

"Chính xác," vị Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi sẽ thay đổi phong cách lãnh đạo khi mà David tiếp tục phát triển và lớn mạnh, đến cuối năm chúng tôi không chỉ có ghi nhận thành tích của David mà còn có cả cảm giác anh đã phát triển qua sự thay đổi cách thức trò chuyện giữa chúng tôi."

"Thế còn cuộc trao đổi một-một thì sao?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Maria, tại sao cô không nói cho nhà doanh nghiệp nghe về chuyện này nhỉ?" Giám Đốc Một Phút nói.

"Tôi đã nghĩ rằng ông không định hỏi tôi!" Maria nói. "Tôi chưa từng im lặng như vậy trong các buổi họp vài năm nay rồi."

Hishan, David, Maria, và Giám Đốc Một Phút cùng cười vang.

"Quay trở lại các cuộc trao đổi một-một," Maria nói, "có một vài quan niệm sai ở đây. Khi nói về trao đổi 'một-một,' chúng ta không nói về một cuộc thi đấu như trong bóng rổ. Trong vài tổ chức các vị lãnh đạo tổ chức cuộc họp 'một-một' nhưng chúng bị lãnh đạo chi phối."

Maria tiếp tục, "Giám Đốc Một Phút họp một-một với tôi qua mạng mỗi hai tuần trong 15-30 phút. Ông ấy đặt lịch, nhưng tôi soạn nội dung chương trình. Trong các cuộc nói chuyện một-một này, tôi có thể nói về bất cứ thứ gì tôi đang quan tâm—mục tiêu, thách thức cá nhân, cập nhật về các dự án—hoặc cuộc sống riêng của tôi, những khúc mắc, thành công, câu hỏi hay mối lo. Tôi có thể chia sẻ nhiều hay ít tùy ý. Đó thực sự là cuộc họp của tôi. Tôi thường lập danh sách các vấn đề, sau đó nghĩ xem tôi muốn Giám Đốc Một Phút trả lời thế nào. Tôi muốn nghe chỉ dẫn, lời khuyên, hay hỏi thông tin? Hay là tôi chỉ muốn nói cho ông ấy nghe một vài chuyện? Đó là cuộc họp thực sự xây dựng mối quan hệ cộng tác."

"Nghe như là cô với ông ấy thực sự làm việc bên cạnh nhau trong các cuộc trao đổi một-một này," nhà doanh nghiệp nói. "Nghe không có vẻ gì theo thứ bậc cả. Tôi cũng vẫn có những cuộc họp một-một với nhân viên của mình, nhưng họ luôn tập trung vào chương trình họp của tôi."

David tiếp lời. "Đúng vậy, nhưng rất cần nhấn mạnh ở đây rằng những cuộc họp một-một của chúng tôi với Giám Đốc Một Phút đều nhấn mạnh vào chương trình của chúng tôi—những gì chúng tôi đang nghĩ tới."

Maria gật đầu và nói, "Ví dụ, tôi nghe được một tin đồn và muốn có thông tin. Hoặc là tôi muốn thảo luận với Giám Đốc Một Phút về mức độ hoàn thành mỗi mục tiêu của tôi. Tôi có thể cảm thấy tôi cần thêm hoặc bớt chỉ dẫn hay hỗ trợ. Ở mức D2, tôi có thể cần lời khuyên và động viên. Là D3, tôi cần sự đảm bảo và khích lệ để tự tin vào các giải pháp của mình. Hoặc có thể cần thay đổi phong cách lãnh đạo. Do Giám Đốc Một Phút rất linh hoạt, ông ấy có thể thay đổi phong cách lãnh đạo. Ông ấy có thể trả lời tôi với ba phong cách khác nhau ở ba vấn đề trong cùng một buổi họp."

"Tôi nghĩ tôi đã có khái niệm về cách mà cuộc thảo luận một-một diễn ra," nhà doanh nghiệp nói.

"Thật tuyệt," Maria mỉm cười nói. "Chúng tôi sử dụng những buổi họp này để hiệu chuẩn lại. Với bao nhiêu việc đang diễn ra, thật dễ quên lãng hoàn tất đến cùng với phong cách chúng ta đã thống nhất giúp tôi phát triển."

"Sẽ thế nào nếu có gì đó xảy ra giữa hai cuộc họp một-một định kỳ?" nhà doanh nghiệp hỏi.

"Nếu tôi cảm thấy cần kết nối với Giám Đốc Một Phút hoặc khi ông ấy muốn kết nối với tôi ngoài cuộc họp định kỳ hai tuần, chúng tôi sẽ có cuộc nói chuyện một-một bất thường," Maria nói. "Do chúng tôi cùng theo dõi cùng một dữ liệu về thành tích của tôi, một tín hiệu báo động có thể biến mất với một trong hai chúng tôi, điều đó sẽ đề nghị một cuộc họp. Và tất nhiên, khi ông ấy sử dụng phong cách S1 hay S2 với tôi, chúng tôi có rất nhiều cuộc họp, cho nên ông ấy có thể đưa ra chỉ dẫn."

“Toàn bộ quá trình quý vị đang chia sẻ với tôi chắc chắn sẽ đảm bảo rằng không có bất ngờ nào diễn ra vào thời điểm xem xét thành tích cuối năm,” nhà doanh nghiệp nói. “Đôi khi trong quá trình làm việc của tôi, tôi không thể tin được cách được đánh giá cuối năm. Nhưng cuộc trao đổi quanh năm này có ý nghĩa giữ cho mọi người được thông tin đầy đủ.”

“Thật tuyệt vời được làm việc ở đây cùng nhau,” Maria nói. “Yếu tố tôi rất thích ở lãnh đạo theo tình huống là thay vì làm việc cho Giám Đốc Một Phút, ông ấy làm việc bên cạnh tôi để giúp tôi thành công.”

Để kết thúc cuộc họp, nhà doanh nghiệp cám ơn Giám Đốc Một Phút, Hishan, David, và Maria đã cho phép bà được tham gia. Ba đối tác chúc bà may mắn và thoát ra khỏi cuộc họp.

Giả định tích cực về mọi người

"TÔI có thể thấy tại sao ông nói rằng là nhà lãnh đạo theo tình huống là mấu chốt để trở thành người lãnh đạo hiệu quả," nhà doanh nghiệp nói. "Còn chuyện gì khác tôi cần biết thêm nữa không?"

"Tôi nghĩ bà đã biết đủ rồi," Giám Đốc Một Phút mỉm cười nói. "Bây giờ bà chỉ cần sự can đảm để làm tới cùng ý định tốt đẹp của mình."

"Nói thì dễ hơn làm," nhà doanh nghiệp nói.

"Tôi đề nghị chúng ta sẽ gặp nhau 1 tuần sau khi bà có cơ hội tiêu hóa được hết những gì bà đã học ở đây, rồi sau đó định kỳ khi bà đã bắt đầu trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống."

"Tuần sau tôi có lẽ sẽ cần cuộc trao đổi S1. Sau đó mong rằng theo thời gian ông sẽ chuyển tôi qua S2 và cuối cùng chúng ta sẽ có thể có những cuộc trao đổi S3, S4 định kỳ," nhà doanh nghiệp nói.

"Tuyệt đối đúng," Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi sẽ không dùng phong cách ủy quyền ngay lập tức, để rồi sau đó bà sẽ đổ vỡ và bị thiêu cháy với tư cách là nhà lãnh đạo theo tình huống."

Khi nhà doanh nghiệp cùng Giám Đốc Một quay trở lại văn phòng của ông, bà nói, "Tôi bị mê hoặc bởi ý nghĩa trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống. Tôi phải nói với ông rằng, điều này rất khác với những gì tôi được dạy ở những khóa học quản ký trước đây."

"Khác ở chỗ nào?" wondered the One Minute Manager.

"Ông phân biệt rất rõ sự khác nhau giữa thái độ của của lãnh đạo và cảm nghĩ về mọi người với hành vi của người lãnh đạo đối với họ," nhà doanh nghiệp nói. "Chúng tôi luôn được dạy rằng khi nhà lãnh đạo sử dụng phong cách chỉ dẫn, họ có lẽ nghĩ rằng nhân viên của mình lười biếng, không đáng tin, không có trách nhiệm, và do vậy cần được giám sát chặt chẽ. Nhưng nếu lãnh đạo sử dụng phong cách hỗ trợ, họ tin rằng nhân viên có trách nhiệm và tự tạo động lực. Nhưng tôi lại học được từ ông cách giả định tích cực về mọi người; ông tin tưởng rằng mọi người đều có tiềm năng trở thành những người làm việc tốt. Những gì thay đổi là hành vi của lãnh đạo tùy thuộc vào nhu cầu của mọi người về chỉ dẫn và hỗ trợ."

"Từ khóa ở đây là tiềm năng," Giám Đốc Một Phút nói.

"Đó là cái đẹp của việc này," nhà doanh nghiệp nói. "Bây giờ khi tôi sử dụng phong cách lãnh đạo chỉ dẫn, tôi biết rằng đó không phải tôi nghĩ người đó thiếu tài năng. Trái lại, tôi nghĩ rằng người này có tiềm năng trở thành người làm việc tốt—tự chủ và tự tạo động lực—nhưng hiện tại vẫn còn thiếu kinh nghiệm. Người này cần được tôi chỉ dẫn để bắt đầu phát triển hết tiềm năng của mình."

"Đó là một bài học lớn," Giám Đốc Một Phút nói. "Bà đã học được về giả định tích cực về mọi người có thể được biểu hiện với bất kỳ trong bốn phong cách lãnh đạo, không chỉ với phong cách hỗ trợ hay ủy quyền."

"Tôi nghĩ rằng tất cả có thể được tóm tắt bằng câu nói sau," nhà doanh nghiệp nói (nguyên văn:Everyone Is A Potential High Performer. Some People Just Need A Little Help Along The Way).

*

Mỗi người
Là một
Người có tiềm năng
Làm việc tốt.
Một vài người
Chỉ cần
Một chút giúp đỡ
Trên
Đường đi

*

Trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống

"BÀ 'tới' rồi đó," Giám Đốc Một Phút nói.

"Và tôi biết bây giờ mọi việc tùy thuộc ở tôi. Cuối cùng thì tôi biết cách phát triển nhân viên của mình để tôi không phải tự làm mọi việc," nhà doanh nghiệp nói.

Nhà doanh nghiệp bắt tay Giám Đốc Một Phút và nói, "Cám ơn ông đã giúp đỡ tôi."

"Lời cám ơn duy nhất mà tôi cần," Giám Đốc Một Phút nói, "đó là bà cần làm—bà cần áp dụng những gì đã học được—và làm cho nó phục vụ bà. Hãy luôn nhớ lời Đức Phật đã dạy rằng (Nguyên văn: To Know And Not To Use Is Not Yet To Know):

*

Biết
Mà không sử dụng
Nghĩa là chưa biết!

*

Nhà doanh nghiệp đã sử dụng. Bà trở về công ty của mình và nói với tất cả mọi người về những gì bà đã học được, và họ thì tiếp tục nói với những người của mình. Sau khi kết thúc cuộc trao đổi kế tiếp với Giám Đốc Một Phút, một sự việc không tránh khỏi đã xảy ra:

Nhà doanh nghiệp đã trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống.

Bà đã trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống không phải vì bà suy nghĩ hay nói giống, mà vì bà cư xử giống như một nhà lãnh đạo theo tình huống.

Đầu tiên, bà có cuộc trao đổi sắp hàng với mọi người, ở đó họ đặt mục tiêu rõ ràng. Bà làm việc với nhóm của mình để dự đoán mức độ năng lực và quyết tâm hoàn thành từng mục tiêu, và cùng nhau họ thảo luận các phong cách lãnh đạo phù hợp với mỗi mục tiêu.

Sau đó bà đi tới cùng các cuộc trao đổi phong cách phù hợp với phong cách lãnh đạo họ đã đồng ý cho tới khi có tiến bộ đủ để xúc tiến sự thay đổi phong cách lãnh đạo.

Bà cũng thực hiện các cuộc trao đổi một-một định kỳ với nhóm của mình, hoặc các cuộc họp đột xuất khi có thành viên nào muốn trao đổi.

Nhiều năm sau, nhà doanh nghiệp nhìn lại lần đầu tiên bà dành thời gian học để trở thành nhà lãnh đạo theo tình huống. Lần học đó đã làm thay đổi mọi thứ trong cuộc đời bà, cả về công việc lẫn ở nhà.

Công ty ban đầu của bà nay đã lớn mạnh trở thành tám công ty con. Bà là CEO của công ty mẹ, và ở mỗi công ty con có một người làm Chủ tịch. Một cách chính thức thì những Chủ tịch này báo cáo cho bà, nhưng trên thực tế họ là người tự quyết định công việc của mình. Với thời gian, họ phát triển kỹ năng trong hầu hết các lĩnh vực trách nhiệm của mình và thường họ được áp dụng phong cách lãnh đạo ủy quyền, trừ khi công ty của họ chuyển qua một hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới.

Bà ngẫm nghĩ lại về việc bà đã giúp đỡ họ trên bước đường trở thành những nhà quản lý độc lập, tự tạo động lực và có thành tích cao.

Nhà doanh nghiệp nhận thấy cũng có thành tự tương tự với ba đứa con của mình. Khi chúng lớn lên, nhà doanh nghiệp giống như người bạn hơn là người mẹ của chúng. Không phải là bà không ở đó khi chúng cần trợ giúp, nhưng hiện nay chúng sẽ tự liên hệ bà khi chúng cần tới bà trong cuộc sống. Bà cảm thấy rất vui vì ba người con vẫn rất muốn dành thời gian với mẹ của họ.

Nhà doanh nghiệp hạnh phúc và tự hào vì đã học được ba kỹ năng của nhà lãnh đạo theo tình huống—đặt mục tiêu, dự báo, và kết hợp. Những gì bà xây dựng lên là một doanh nghiệp nơi mà đóng góp của mọi người được tôn trọng. Phong cách phản hồi của bà đã động viên những người khác chấp nhận rủi ro và trách nhiệm.

Thật là khó mà phân biệt được nhà doanh nghiệp là ai (nguyên gốc nó vậy, không hiểu câu này muốn nói gì).

Về tác giả

Ít người có được ảnh hưởng nhiều hơn và lâu hơn cho việc quản lý hàng ngày con người và doanh nghiệp hơn **Ken Blanchard**. Ông là đồng tác giả của một số cuốn sách bán chạy như *One Minute Manager, Raving Fans* và *Gung Ho!* Sách của ông đã bán được tổng cộng trên 18 triệu cuốn bằng 27 ngôn ngữ. Ken là chief spiritual officer của The Ken Blanchard Companies™, công ty phát triển nguồn nhân lực trên toàn cầu. Ken cũng là đồng sáng lập ra Lead Like Jesus, tổ chức phi lợi nhuận chuyên truyền cảm hứng và trang bị cho mọi người trở thành nhà lãnh đạo phục vụ trên thị trường.

Ken nhận bằng BA về triết học và chính phủ tại đại học Cornell, bằng MA về xã hội học tư vấn từ đại học Colgate, và bằng tiến sỹ về lãnh đạo giáo dục từ đại học Cornell.

Ken và vợ Margie, sống tại San Diego và làm việc cùng con trai Scott, con dâu Madeleine, cháu gái Debbie.

Patricia Zigarmi là Phó chủ tịch về phát triển kinh doanh của The Ken Blanchard Companies. Dưới sự lãnh đạo của bà, những sáng kiến liên tục về huấn luyện và đào tạo Lãnh đạo theo tình huống® II đã được thảo luận với rất nhiều công ty hàng đầu. Bà là người bảo trợ sản phẩm và tác giả của The Ken Blanchard Companies' SLII® Experience. Bà cũng là đồng tác giả cùng Ken Blanchard trong Leading People Through Change và Leadership Point of View. Patricia được kính trọng bởi khả năng lắng nghe và xây dựng sự tin cậy, bà đã là người huấn luyện cho nhiều nhà quản lý và điều hành ở các công ty.

Patricia nhận bằng BA ở đại học Northwestern, bằng tiến sỹ về lãnh đạo và hành vi tổ chức từ đại học Massachusetts.

Drea Zigarmi, nguyên Chủ tịch Zigarmi Associates, Inc., là giám đốc nghiên cứu và phát triển của The Ken Blanchard Companies. Những bài viết của ông có vai trò quan trọng trong thành công của công ty. Hầu hết các sản phẩm của The Ken Blanchard Companies trong suốt hai mươi năm qua đều có dấu ấn của Drea Zigarmi. Ông là đồng tác giả cùng Ken Blanchard trong công cụ "Leader Behavior Analysis" và biểu mẫu "Leadership Action Profile" sử dụng trong các buổi hội thảo về Situational Leadership® II.

Ông cũng là đồng tác giả ba cuốn sách: *The Leader Within: Learning Enough about Yourself to Lead Others, The Team Leaders' Idea-a-Day Guide*, and *Leadership and the One Minute Manager*.

Drea nhận bằng BSc tại đại học Norwich, bằng MA và tiến sỹ về hành chính và hành vi tổ chức tại đại học Massachusetts.

Cùng tác giả

Also by Ken Blanchard

TRUST WORKS! (with Cynthia Olmstead and Martha Lawrence), 2013
LEAD YOUR FAMILY LIKE JESUS (with Tricia Goyer and Phil Hodges), 2013
GREAT LEADERS GROW (with Mark Miller), 2012
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (with Paul Hersey), 10th edition, 2012
LEAD WITH LUV (with Colleen Barrett), 2011
WHO KILLED CHANGE? (with John Britt, Judd Hoekstra, and Pat Zigarmi), 2009
HELPING PEOPLE WIN AT WORK (with Garry Ridge), 2009
WHALE DONE PARENTING (with Chuck Tompkins, Thad Lacinak, and Jim Ballard), 2009
THE ONE MINUTE ENTREPRENEUR (with Don Hutson and Ethan Willis), 2008
THE 4TH SECRET OF THE ONE MINUTE MANAGER (with Margret McBride), 2008
THE MOST LOVING PLACE IN TOWN (with Phil Hodges), 2008
LEAD LIKE JESUS (with Phil Hodges), 2007
LEADING AT A HIGHER LEVEL (with the Founding Associates and Consulting Partners of The Ken Blanchard Companies), 2007
KNOW CAN DO (with Paul Meyer and Dick Ruhe), 2007
THE MULLIGAN (with Wally Armstrong), 2007
THE ON-TIME, ON-TARGET MANAGER (with Steve Gottry), 2004
SELF LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER (with Susan Fowler and Laurence Hawkins), 2005
ONE SOLITARY LIFE, 2005
GO TEAM! (with Alan Randolph and Peter Glazier), 2005
THE SECRET (with Mark Miller), 2004
CUSTOMER MANIA! (with Fred Finch and Jim Ballard), 2004
THE LEADERSHIP PILL (with Mark Muchnick), 2003
FULL STEAM AHEAD! (with Jesse Stoner), 2003
THE SERVANT LEADER (with Phil Hodges), 2003
ZAP THE GAPS! (with Dana Robinson and Jim Robinson), 2002
WHALE DONE! (with Thad Lacinak, Chuck Tompkins, and Jim Ballard), 2002
THE GENEROSITY FACTOR (with Truett Cathy), 2002
HIGH FIVE! (with Sheldon Bowles, Donald Carew, and Eunice Parisi-Carew), 2001
BIG BUCKS! (with Sheldon Bowles), 2000
THE ONE MINUTE MANAGER BALANCES WORK AND LIFE (with Dee Edington and Marjorie Blanchard), 1999
THE ONE MINUTE GOLFER, 1999
LEADERSHIP BY THE BOOK (with Bill Hybels and Phil Hodges), 1999
THE 3 KEYS TO EMPOWERMENT (with John Carlos and Alan Randolph), 1999
LEADERSHIP BY THE BOOK (with Bill Hybels and Phil Hodges), 1999
THE HEART OF A LEADER, 1999
MANAGING BY VALUES (with Michael O'Connor), 1998
GUNG HO! (with Sheldon Bowles), 1998
MISSION POSSIBLE (with Terry Waghorn), 1996
EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE (with John Carlos and Alan Randolph), 1996
EVERYONE'S A COACH (with Don Shula), 1995
RAVING FANS (with Sheldon Bowles), 1993
THE ONE MINUTE MANAGER BUILDS HIGH PERFORMING TEAMS (with Don Carew and Eunice Parisi-Carew), 1990
THE ONE MINUTE MANAGER MEETS THE MONKEY (with William Oncken Jr., and Hal Burrows), 1989
THE POWER OF ETHICAL MANAGEMENT (with Norman Vincent Peale), 1988
PUTTING THE ONE MINUTE MANAGER TO WORK (with Robert Lorber), 1984
THE ONE MINUTE MANAGER (with Spencer Johnson), 1982

Also by Drea Zigarmi
THE LEADER WITHIN (with Ken Blanchard, Michael O'Connor, Carl Edeburn), 2007
THE TEAM LEADER'S IDEA-A-DAY GUIDE (with Susan Fowler), 1997

Also by Patricia Zigarmi
WHO KILLED CHANGE? (with Ken Blanchard, John Britt, Judd Hoekstra), 2009

Bản quyền

FIRST EDITION

ISBN 978-0-06-230944-0

EPub Edition SEPTEMBER 2013 ISBN 9780062309457

13 14 15 16 17 OV/RRD 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

(dịch sang tiếng Việt để sử dụng cho cá nhân bởi ntdieu)